ANTHONY
ROBBINS



PODER SIN LÍMITES

La nueva ciencia del desarrollo personal

DEBOLS!LLO

Poder sin límites

MITOS AUTOAYUDA

Anthony Robbins
Poder sin límites
La nueva ciencia del desarrollo personal
Traducción de José Antonio Bravo
grijalbo mondadori

Dedicado al poder más grande que usted tiene, el poder de amar, y a todos los que le ayudan a compartir esa magia.
Y que para mí son, sobre todo, Jairek, Josbua, Jolie, Tyler, Becky y mamá

Índice

Agradecimientos

Cuando me puse a pensar en las personas a quienes deseaba expresar mi agradecimiento por su ayuda, sugerencias y esfuerzo en la creación de este libro, me salió una lista inacabable.

Ante todo he de agradecer a mi esposa y a mi familia su contribución al crear un ambiente que me permitió dejar correr mis ideas a cualquier hora del día o de la noche, hallando siempre unos oídos dispuestos.

Luego, naturalmente, agradezco la colaboración de Peter Applebome y Henry Golden por su acertada puesta en limpio de mis atropelladas ocurrencias. En varias fases del trabajo me fueron muy útiles las sugerencias de Wyatt Woodsmall y de Ken Blanchard. Eso sí, el libro no habría llegado a ver la luz sin los trabajos dejan Miller y Bob Asahina, quienes, junto con el resto del personal de la editorial Simón & Schuster, estuvieron a mi lado durante los cambios de última hora.

A los maestros cuya personalidad, cuyos métodos y cuya amistad han influido más en mí (desde mis primeros estudios de comunicación con la señora Jane Morrison y Richard Cobb hasta Jim Rohn, John Grinder y Richard Bandler), no los olvidaré nunca.

Gracias también al equipo de diseñadores, secretarias y documentalistas que hicieron un gran esfuerzo bajo el apremio de las urgencias: Rob Evans, Dawn Aaris, Donald Bo-denbach, Kathy Woody y, cómo no, Patricia Valiton.

Y un recuerdo muy especial para el personal de Robbins Research: la administración, los gerentes de los centros y los cientos de promotores que, en todo el país, me ayudan a llevar nuestro mensaje al mundo todos los días.

Prólogo

Cuando Tony Robbins me solicitó un prólogo para esta obra quedé muy complacido por varias razones. Ante todo, opino que Tony es un joven extraordinario. Nos conocimos en enero de 1985 mientras yo estaba en Palm Springs para tomar parte en el torneo de golf Bob Hope Classic Pro-Am. Acababa de salir de una típica tertulia de golfistas dicharacheros en el rancho Las Palmas Marriott, con su característica rueda de baladronadas mutuas; mientras nos dirigíamos a almorzar, un amigo australiano llamado Keith Punch y yo vimos un cartel anunciador de la conferencia de Tony Robbins «Libere su poder interior», que incluía una práctica consistente en pasar sobre carbones encendidos. Ya tenía alguna noticia de Tony, y esto picó mi curiosidad.

Como Keith y yo habíamos tomado algunas copas, decidimos no caminar sobre la hoguera, pero de todos modos asistiríamos a la conferencia.

Durante las cuatro horas siguientes fui testigo de cómo Tony hipnotizaba a un numeroso público formado por jefes de empresa, amas de casa, médicos, abogados y otras muchas personas. Cuando digo que los hipnotizó no me refiero a ninguna especie de magia negra. Tony los tuvo a todos en vilo gracias a su carisma, su simpatía y la profundidad de su conocimiento de la conducta humana. Fue la conferencia más estimuladora y euforizante que he conocido en mis veinte años de práctica en el terreno de la formación de directivos. Al final, todos menos Keith y yo, pasaron un foso lleno de brasas, con una longitud de unos cinco metros, que había estado ardiendo durante toda la tarde, y sin que nadie se quemase.

Fue algo digno de ver y una experiencia inolvidable para todos.

Tony utiliza esta demostración como una parábola; lo que él enseña no es un ejercicio místico, sino un conjunto de herramientas prácticas para enseñarnos a obrar con eficacia venciendo cualquier temor que alberguemos.

Ahora bien, la capacidad para triunfar en todo lo que uno se proponga es un poder muy real. Así pues, el principal motivo de que aceptara gustosamente escribir este prólogo es mi sentimiento de tremendo respeto y admiración hacia Tony.

Tengo un segundo motivo para escribir este prólogo y es que el libro de Tony sirve para mostrar a todos la amplitud y el alcance del pensamiento individual. Robbins es algo más que un orador capaz de motivar a sus oyentes; con poco más de veinticinco años de edad es ya uno de los pensadores más influyentes en psicología de la motivación y del éxito. Creo que este libro tiene posibilidades de convertirse en el texto definitivo para mover recursos humanos. Las ideas de Tony sobre la salud, el estrés, el planteamiento de metas u objetivos, su visualización, etcétera, son una línea de actuación obligada para quien quiera profundizar en el terreno de la excelencia personal.

Confío en que el lector extraerá tanto provecho del libro como yo mismo. Aunque sea más extenso que El Ejecutivo al Minuto, sé que permanecerá pendiente de sus páginas hasta el final, de manera que el pensamiento de Tony le servirá para desatar el poder mágico que posee.

KENNETH BLANCHARD, Ph. D., coautor de El Ejecutivo al Minuto

Presentación:

Toda la vida, incluso cuando trabajaba como actor cinematográfico, me ha resultado difícil hablar en público. Antes de cada ocasión me ponía físicamente enfermo. En vista de mi invencible temor a hablar en público, podéis imaginar mi emoción cuando me enteré de que Anthony Robbins, el hombre que convierte el temor en poder, podía curarme.

Pese a mi emoción cuando acepté la invitación para una entrevista con Tony Robbins, no dejaba de albergar ciertas dudas. Algo sabía de la PNL (Programación Neuro-Lingüística) y demás métodos en que Tony es experto acreditado, pero tampoco olvidaba las incontables horas y los muchos dólares gastados hasta entonces en busca de ayuda profesional.

Los especialistas anteriores me habían explicado que, al estar arraigada mi fobia desde hacía muchos años, apenas cabía confiar en una solución rápida. Por lo cual establecían largos calendarios de visitas semanales, y mi problema se convertía en interminable.

Cuando conocí a Tony, lo primero que me sorprendió fue su prestancia física. No suelo encontrar a muchos hombres más altos que yo. Debe tener una estatura de metro noventa y cinco y pesar unos ciento cinco kilos. Es extremadamente joven y simpático. Tomamos asiento y me di cuenta de que yo estaba muy nervioso mientras él empezaba a interrogarme sobre mis dificultades.

Entonces me preguntó qué quería y en qué sentido desearía cambiar. Fue como si mi fobia se alzase para defenderse así misma, tratando de impedir lo que sin duda estaba a punto de ocurrir. Pero, apaciguado por la voz tranquilizadora de Tony, empecé a escuchar lo que me decía.

Desahogué mi sensación de pánico ante las ocasiones de manifestarme en público; de súbito, ésta se halló reemplazada por nuevas sensaciones de fuerza y seguridad. Tony me hizo viajar mentalmente a la situación de verme en escena y pronunciar una alocución con éxito. Mientras yo, mentalmente, peroraba, Tony me ofrecía puntos de anclaje, es decir recursos de los que yo puedo extraer fuerza y seguridad mientras hablo. Ya lo verá el lector en el libro.

Durante los cuarenta y cinco minutos que duró la sesión, permanecí con los ojos cerrados, al tiempo que escuchaba a Tony. De vez en cuando, él me tocaba las rodillas y las manos para suministrarme «anclajes» físicos. Cuando todo hubo terminado me puse en pie. Jamás me había sentido tan relajado, tranquilo y calmado. No tenía ninguna sensación de debilidad y me veía en condiciones de hacer mi presentación en el programa de la televisión de Luxemburgo, ante una audiencia potencial de 450 millones de espectadores.

Si los métodos de Tony funcionan con los demás lo mismo que conmigo, harán un gran bien a muchas personas de todo el mundo. Entre nosotros hay seres humanos obligados a guardar cama y cuyo único pensamiento es la muerte. Los médicos les han dicho que tienen cáncer y eso las ha trastornado de tal manera que su organismo está sometido a un estrés insoportable. Pues bien, si una fobia de toda la vida, como la mía, fue eliminada en menos de una hora, los métodos de Tony deben ser puestos a disposición de todos aquellos que sufren dolencias de cualquier especie, emocionales, mentales o físicas. Ellos también pueden librarse de sus temores, de su estrés y de sus ansiedades. No hay que perder ni un minuto. ¿Para qué seguir sufriendo por miedo al mar, a las alturas, a hablar en público, a las serpientes, a los jefes, al fracaso o a la muerte?

Yo soy ahora un hombre libre, y este libro le ofrece a usted la misma oportunidad. Estoy convencido de que este libro será un auténtico superventas porque va mucho más allá que la mera superación de temores: enseña cuáles son los móviles del comportamiento humano en todas sus formas.

El dominio de la información que contiene este libro equivale al dominio completo de la propia mente y del propio cuerpo, es decir, será usted dueño de su propia vida.

Sir JASON WINTERS, autor de Killing Cáncer

EL ÉXITO

Reír mucho y a menudo; ganarse el respeto de las personas inteligentes y el aprecio de los niños; merecer el elogio de los críticos sinceros y mostrarse tolerante con las traiciones de los falsos amigos; saber apreciar la belleza y hallar lo mejor en el prójimo; dejar un mundo algo mejor, bien sea por medio de un hijo sano, de un rincón de jardín o de una condición social redimida; saber que al menos una vida ha alentado más libremente gracias a la nuestra: eso es haber triunfado.

RALPH WALDO EMERSON

Primera parte

Cómo se modela la excelencia humana

La mercancía de los reyes

La gran finalidad de la vida no es el conocimiento, sino la acción.
THOMAS HENRY HUXLEY

Me hablaban de él desde hacía meses. Decían que era joven, sano, rico, feliz y próspero. Quise convencerme por mí mismo. Le observé atentamente mientras salía de los estudios de la televisión y le seguí luego durante varias semanas, para observarle mientras impartía consejos a todo el mundo, desde el presidente de un país hasta un paciente víctima de una fobia. Le vi discutir con especialistas en dietética y ejecutivos del ferrocarril, y trabajar con atletas y con niños afectados por el fracaso escolar. Parecía increíblemente feliz con su mujer y enamorado de ella mientras ambos viajaban por todo el país y luego emprendían la vuelta al mundo. Y cuando regresaron, tomaron el avión a San Diego para pasar unos días con la familia en su casa, una mansión sita en las playas del océano Pacífico.

¿Cómo era posible que aquel muchacho de poco más de veinticinco años, sin más estudios que un bachillerato, hubiera conseguido tantas cosas en tan poco tiempo? Al fin y al cabo, era el mismo individuo que sólo tres años atrás vivía en un piso de soltero de unos cuarenta metros cuadrados, y se lavaba él mismo los platos en la bañera. ¿Cómo un desgraciado con quince kilos de sobrepeso, escasas relaciones y perspectivas muy limitadas podía convertirse en una persona equilibrada, llena de salud y bien relacionada, miembro influyente de su comunidad y pletórico de oportunidades de éxito?

Parecía increíble, ¡y lo más asombroso de todo es que ese individuo soy yo mismo! «Su» historia es la mía.

Desde luego, no estoy diciendo que el éxito sea lo único que me importa. Es evidente que todos albergamos sueños e ideas diferentes acerca de lo que nos gustaría hacer de nuestras vidas. Además, tengo perfectamente claro que las personas a quienes uno conoce, los lugares que uno frecuenta y las propiedades que uno posee no dan la verdadera medida del éxito personal. Para mí, el éxito está en la continuidad del esfuerzo de quien aspira a más. Es la oportunidad de progresar incesantemente en los aspectos emocional, social, espiritual, psicológico, intelectual y económico, al tiempo que uno aporta algo a los demás en alguna faceta positiva. El camino hacia el éxito está siempre en construcción. Es un proceso permanente y no una meta que se deba alcanzar.

La moraleja de mi historia es sencilla. Mediante la aplicación de los principios que leerá usted en este libro pude cambiar no sólo el concepto que tenía de mí mismo sino también los resultados obtenidos en la vida, y ello de manera considerable y comprobable. El propósito de este libro es participarle a usted el quid de la diferencia que me permitió cambiar mi suerte a mejor. Y espero sinceramente que las técnicas, las estrategias, las aptitudes y las técnicas psicológicas que desarrollo en esta obra resulten tan eficaces para usted como lo han sido para mí. En nosotros mismos está el poder para transformar nuestras vidas en la realización de nuestros mayores sueños: ¡ha llegado el momento de desencadenarlo!

Cuando contemplo con qué ritmo he logrado convertir mis sueños en mi realidad actual, no puedo evitar una sensación de inaudita emoción y gratitud. Y desde luego, estoy muy lejos de constituir un caso único. La realidad es que vivimos una era en que muchas personas consiguen realizar cosas estupendas casi de la noche a la mañana, y alcanzar éxitos inimaginables en épocas anteriores. Consideremos a Steve Jobs: un chico en pantalones vaqueros y sin un céntimo, que tuvo la idea del ordenador doméstico y levantó una compañía, hoy situada entre las 500 principales de la revista Fortune, con una celeridad nunca vista.

Consideremos a Ted Turner: de un medio de comunicación que apenas existía, la televisión por cable, hizo un imperio. Consideremos a personajes de la industria del espectáculo como Steven Spielberg o Bruce Springsteen, a hombres de negocios como Lee Iacocca o Ross Perot. ¿Qué tienen en común todos ellos, salvo un éxito asombroso y prodigioso? La respuesta, naturalmente, es ésta: poder.

La palabra «poder» es de las que suscitan emociones fuertes, y muy diversas por cierto. Para unos tiene una connotación negativa; otros no anhelan sino el poder. Algunos consideran que les mancharía, como cosa venal y sospechosa. Y usted, ¿cuánto poder desearía tener? ¿Qué medida de poder le parecería justo alcanzar o desarrollar? ¿Qué significa el poder para usted, en realidad?

Yo no veo el poder como una manera de adueñarse de las personas. No creo que la imposición sea buena, ni le propongo a usted que lo intente. El poder de esa especie rara vez es duradero. Le aconsejo que entienda, sin embargo, que el poder es una constante de este mundo. O da usted forma a sus propias percepciones, o se encargarán de ello otras personas. Para mí el poder definitivo consiste en ser capaz de crear los resultados que uno más desea, generando al mismo tiempo valores que interesen a otros. Es la capacidad para cambiar la propia vida, dar forma a las propias percepciones y conseguir que las cosas funcionen a favor y no en contra de uno mismo. El poder verdadero se comparte, no se impone. Es la aptitud para definir las necesidades humanas y para satisfacerlas (tanto las propias como las de las personas que a uno le importan). Es el don de gobernar el propio reino individual (los procesos del propio pensamiento y los actos de la propia conducta) hasta obtener exactamente los resultados que uno desea.

A través de la historia, la capacidad de controlar nuestras emociones ha asumido muchas formas diferentes y contradictorias. En las épocas más primitivas, el poder era una simple consecuencia de la fisiología: el más fuerte y el más rápido tenía el poder para controlar su propia existencia, así como la de otros. A medida que se desarrolló la civilización, el poder se hizo hereditario. El rey, rodeado de los símbolos de su realeza, mandaba con autoridad indiscutible; otros, poniéndose a su servicio, podían participar de ese poder. Luego, en los primeros tiempos de la Era Industrial, el poder iba asociado con el capital; los que tenían acceso al capital dominaban el proceso industrial. Todas esas cosas conservan todavía cierta importancia: es mejor tener capital que no tenerlo; vale más tener fuerza física que no tenerla. Sin embargo, hoy día una de las fuentes más importantes de poder es la que deriva del saber especializado.

Muchos de nosotros nos hemos enterado ya de que vivimos en la era de la información. Ya no estamos en una cultura primordialmente industrial, sino en la de las comunicaciones. En la época actual, las nuevas ideas, los movimientos y los conceptos nuevos cambian el mundo casi a diario, bien sean tan profundos como la física cuántica o tan vulgares como la mejor manera de comercializar una hamburguesa. Si hay una característica que sirva para definir el mundo moderno, ésa es el flujo masivo, casi inimaginable, de la información... y, por consiguiente, del cambio. La información nueva cae sobre nosotros a través de libros, películas, altavoces y microprocesadores electrónicos, como un ciclón de datos que pueden verse, tocarse y oírse. En esta sociedad, los que poseen la información y los medios para comunicarla tienen lo que solían tener los reyes: un poder ilimitado. Como ha escrito John Kenneth Galbraith: «El dinero fue el motor de la sociedad industrial. Pero en la sociedad de la información, el propulsor, el poder, es el conocimiento. Hemos visto emerger una nueva estructura de clases en donde la división se establece entre quienes tienen la información y quienes se ven obligados a actuar dentro de la ignorancia. La nueva clase dominante extrae su poder, no del dinero, ni de la propiedad de la tierra, sino de los conocimientos».

Lo excitante y lo que interesa observar es que, hoy, esa clave del poder, está a disposición de todos nosotros. En los tiempos medievales, si no se nacía rey resultaba muy difícil llegar a serlo. Al comienzo de la revolución industrial, si no se poseía capital, las posibilidades de llegar a reunirlo, eran desde luego muy

escasas. Pero hoy, cualquier muchacho con pantalones vaqueros puede crear una compañía capaz de cambiar el mundo. En la era moderna, la información es la mercancía de los reyes. Los que tienen acceso a determinadas formas del conocimiento especializado pueden transformarse a si mismos y, por muchas maneras, influir en el mundo entero.

Lo cual nos plantea una cuestión evidente. Cierto que en los Estados Unidos el tipo de conocimiento especializado que se necesita para cambiar la calidad de la propia vida está al alcance de todos, en cualquier librería, tienda de vídeo o biblioteca. Puede uno obtenerlo mediante conferencias, cursos y seminarios. Y todos deseamos triunfar. La lista de los libros más vendidos abunda en recetarios para el éxito: *El ejecutivo al minuto, En busca de la excelencia, Megatendencias, Lo que no le enseñaran en la Harvard Business School…* Es una lista inacabable. La información está ahí. Por tanto, ¿a que se debe que unos obtengan resultados fabulosos, mientras otros se limitan a ir tirando? ¿Por qué no somos todos poderosos, felices, sanos, ricos y prósperos?

El hecho es que , incluso en la era de la información, no basta sólo con estar informado. Si no se necesitase más que ideas y una mentalidad positiva, entonces todos habríamos tenido un *pony* cuando niños y ahora estaríamos viviendo nuestro sueño hecho realidad. Es la acción lo que da consistencia a todo éxito sobresaliente. La acción, y solo ella, produce resultados. El conocimiento no es más que poder en potencia, excepto cuando cae en manos de quien sabe como conducirse a si mismo para actuar con eficacia. O mejor dicho, la definición literal de poder es ésta: «capacidad para actuar».

Lo que hacemos en la vida está determinado por la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos. En el mundo moderno, la calidad de vida es calidad de la comunicación. Lo que nos representamos y decimos a nosotros mismos, nuestra manera de movernos y de utilizar los músculos de nuestro cuerpo y nuestras expresiones faciales, determinará en buena medida la cantidad de nuestros conocimientos que apliquemos.

Muchas veces caemos en la trampa mental de contemplar a los que tienen éxito y figurarnos que son así gracias a algún don especial. Sin embargo, un examen más detenido nos demostraría que el don principal que tienen quienes destacan sobre los demás —y lo que les diferencia de éstos— es su aptitud para ponerse en acción. Pero ese «don» puede desarrollarlo cualquiera de nosotros. En fin de cuentas, otras personas poseían los mismos conocimientos que Steve Jobs; otros, además de Ted Turner, habían previsto también que el cable encerraba unas posibilidades enormes. Pero Turner y Jobs supieron lanzarse a la acción, y al hacerlo cambiaron nuestra manera de percibir el mundo.

Todos nosotros producimos dos formas de comunicación que configuran nuestras experiencias vitales. En primer lugar, desarrollamos una comunicación interna, constituida por las cosas que nos representamos, decimos y sentimos en nuestro fuero interno. En segundo lugar, experimentamos la comunicación externa: con el mundo exterior nos comunicamos por medio de palabras, entonaciones, expresiones faciales, posturas corporales y acciones físicas. Cualquier comunicación de las que realizamos es una acción, una causa puesta en movimiento. Y todas las comunicaciones ejercen algún tipo de efecto sobre nosotros mismos y sobre los demás.

La comunicación es poder. Quienes han alcanzado el dominio eficaz de aquélla están en condiciones de modificar su propia experiencia del mundo y la experiencia que el mundo saca de ellos. La totalidad de la conducta y de los sentimientos tiene sus raíces en alguna forma de comunicación. Quienes influyen en los pensamientos, sentimientos y acciones de la mayoría de nosotros son aquellos que saben cómo utilizar esa herramienta de poder. Pensemos en las personas que han cambiado nuestro mundo: John F. Kennedy, Thomas Jefferson, Martin Luther King, Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill, Mahatma Gandhi; o, en una tesitura negativa, recordemos a Hitler. Lo que tuvieron en común esos hombres fue su maestría de la comunicación. Fueron capaces de

llevar su visión personal, bien se tratase de enviar un hombre a la Luna o de levantar un Tercer Reich saturado de odio, y comunicarla a los demás con tal coherencia, que les permitió influir sobre los pensamientos y las acciones de las masas. Con su poder de comunicación cambiaron el mundo.

Y en efecto, ¿no es esto mismo lo que distingue de los demás a un Steven Spielberg, a un Bruce Springsteen, a un Lee Iacocca, a una Jane Fonda o a un Ronald Reagan? ¿No son maestros en el empleo de la herramienta de la comunicación humana, la influencia? Pues lo mismo que esas personas sa¬ben mover a las masas por medio de la comunicación, esa herramienta es la que utilizamos también para movernos a nosotros mismos.

El dominio que usted tenga de la comunicación hacia el mundo externo determinará su grado de éxito con los demás (en los aspectos personal, emocional, social y económico). Pero, lo que es más importante, el grado de éxito que usted perciba interiormente (la felicidad, la alegría, el éxtasis, el amor o cualquier otra cosa que usted desee) es el resultado directo de cómo se comunica usted consigo mismo. Lo que uno percibe no es el resultado de lo que le ocurre en la vida, sino de la interpretación que da a lo que le ocurre. La historia personal de quienes triunfan nos demuestra, una y otra vez, que la calidad de la vida no está determinada por lo que nos ocurre, sino por lo que hacemos ante lo que nos ocurre.

Usted es la única persona que puede decidir cómo quiere sentir y actuar, en función de cómo haya elegido percibir su existencia. Nada tiene sentido, excepto el que nosotros mismos le demos. En muchos de nosotros, este proceso de interpretación se ha convertido en un automatismo, pero siempre es posible redirigir ese poder y cambiar inmediatamente nuestra experiencia del mundo.

Este libro tratará de los tipos de acción masiva, enfocada y congruente que producen resultados incontrovertibles. En realidad, si se me obligase a explicar en dos palabras qué pretendo con este libro, contestaría: ¡Producir resultados! Piénselo. ¿No es lo que le interesa en realidad? Quizá quiera usted cambiar su modo de pensar y sentir acerca de sí mismo y del mundo que le rodea. Tal vez le gustaría poder comunicarse mejor, profundizar sus relaciones amorosas, aprender con más facilidad, mejorar su estado de salud y ganar más dinero. Todo eso y mucho más puede crearlo usted mismo, mediante la aplicación eficaz de las informaciones contenidas en este libro. Pero, antes de alcanzar nuevos resultados, debe darse cuenta de que ahora mismo ya los está obteniendo. Aunque a lo peor no son los que usted desea. Muchos creen que nuestros estados mentales, como la mayor parte de lo que ocurre en el interior de nuestra mente, se hallan fuera de nuestro dominio. Pero lo cierto es que uno puede dominar la propia actividad mental y la propia conducta hasta tal punto que nunca hubiera creído posible. Cuando está usted deprimido, lo que crea y produce son síntomas de lo que usted mismo llama depresión y cuando se halla en éxtasis es también usted mismo quien ha creado tal estado.

Es importante recordar que los estados emocionales, como la depresión, no son cosas que le ocurran a uno porque sí. Uno no «cae» en una depresión, sino que la crea, lo mismo que cualquier otro «resultado» de la vida, mediante unas acciones mentales y psíquicas determinadas. El que se siente deprimido está contemplando su vida de una manera particular, y se dice ciertas cosas a sí mismo con una cierta entonación precisa, y adopta una postura específica y un ritmo de respiración típico. Cuando uno quiere sentirse deprimido, por ejemplo, suele ser útil dejar caerlos hombros y mirar con frecuencia al suelo. Hablar con un tono de voz tristón e imaginar que le ocurren a uno las peores situaciones posibles también contribuye mucho. Y si estropea usted la bioquímica de su organismo por medio de una dieta incorrecta, o abusando del alcohol u otras drogas, ayuda a su cuerpo a reducir el nivel de azúcar en la sangre y la depresión está prácticamente garantizada.

Lo que pretendo demostrar con ello es, sencillamente, que se necesita un esfuerzo para crear una depresión. Es una actividad laboriosa y que exige ciertos

tipos de acciones específicas. Sin embargo, algunas personas han creado ese estado tan a menudo que les resulta sumamente fácil producirlo. En realidad, con frecuencia aciertan a vincular este modelo de comunicación interna con los acontecimientos externos de cualquier signo. Y en algunos casos obtienen de ello muchos beneficios de orden complementario —como atención por parte de los demás, compasión, cariño, etcétera—, de manera que adoptan dicho estilo de comunicación como su modo de vida natural. Quienes llevan mucho tiempo viviendo así acaban por encontrarlo cómodo; se identifican con ese estado. Sin embargo, uno puede todavía cambiar sus acciones mentales y físicas y, por tanto, modificar inmediatamente sus emociones y su comportamiento.

Se puede entrar en éxtasis adoptando directamente el punto de vista que produce dicha emoción. Traiga usted a su mente la clase de cosas que podrían crearla. Cambie el tono y el contenido de su diálogo consigo mismo. Adopte las posturas específicas y los ritmos de respiración que crean tal estado en su organismo, y *voilà*! Ya está usted experimentando el éxtasis. Si desea ser compasivo, cambie sus acciones físicas y mentales para que correspondan a las que exige esa disposición de ánimo llamada compasión. Lo mismo ocurre con el amor o cualesquiera otras emociones.

Podemos imaginar el proceso de la creación de estados emocionales como algo parecido al trabajo de un realizador cinematográfico. Para obtener los resultados exactos que se ha propuesto, el director de una película manipula lo que usted ve y oye. Si le quiere asustar, aumentará el volumen de la banda sonora y presentará en la pantalla, exactamente en el momento oportuno, algún efecto especial. Si quiere hacer que se sienta usted exaltado, arreglará la música, la iluminación y todo lo que haya de aparecer en pantalla para conseguir tal efecto. De un mismo argumento, un realizador puede sacar una comedia o una tragedia, según lo que decida llevar a la pantalla. Usted puede hacer lo mismo con la pantalla de su mente. Puede dirigir su actividad mental, que es el fundamento de toda acción física, con la misma habilidad y eficacia. Puede aumentar la iluminación y el volumen de los mensajes positivos de su cerebro, y quitar luz y sonido a los negativos. Puede dirigir su cerebro con la misma maestría con que Steven Spielberg o Martin Scorsese dirigen su plató.

Algunas de las cosas que voy a decir le parecerán difíciles de creer. Usted seguramente no creerá que basta mirar a una persona para saber lo que está pensando, o que usted mismo es capaz de movilizar sus recursos internos más poderosos mediante un simple acto de la voluntad. Pero si hace cien años hubiera sugerido que los hombres pisarían la Luna, se le habría juzgado chiflado y lunático (¿de dónde diría que procede esa palabra?). Si hubiera dicho que se podría viajar de Nueva York a Los Ángeles en cinco horas, le habrían llamado soñador absurdo. Para hacer posibles esas cosas sólo faltaba el dominio de ciertas técnicas especiales y de las leyes de la aerodinámica. Más aún, en la actualidad una empresa aeroespacial está estudiando un vehículo que, según dicen, trasladará a los viajeros de Nueva York a California en doce minutos. De una manera comparable, en este libro estudiará usted las «leyes» de las Técnicas del Rendimiento Óptimo (Optimum Performance Technologies®) y con ellas tendrá acceso a recursos que nunca había creído posible poseer.

Para toda disciplina existe una recompensa múltiple.
JIM ROHN

Quienes han alcanzado la excelencia siguen un camino coherente hacia el éxito: yo lo llamo la Fórmula Definitiva del Triunfo. En dicha fórmula, el primer factor estriba en saber exactamente cuál ha de ser el resultado, o sea definir con precisión lo que uno quiere conseguir. El segundó factor consiste en pasar a la acción, ya que de lo contrario los deseos quedarían para siempre en la esfera de los sueños. Hay que emprender acciones del tipo que tenga más probabilidad de producir los resultados que uno desea. Ello no ocurrirá infaliblemente, de manera

que el tercer factor estriba en desarrollar la agudeza sensorial que se necesita para distinguir qué clase de reacciones y resultados obtenemos como consecuencia de nuestras acciones, y en observar cuanto antes si estamos en el camino correcto o nos desviamos por defecto o por exceso. Es preciso conocer adonde nos llevan nuestros actos, bien se trate de una conversación o de los hábitos cotidianos de nuestra vida. Si lo que obtenemos no es lo que esperábamos, hay que anotar los resultados producidos por nuestras acciones a fin de que todas las experiencias nos sirvan de enseñanza. Con lo cual pasamos al cuarto factor, que estriba en desarrollar la flexibilidad imprescindible para modificar el rumbo de nuestra conducta hasta conseguir lo que queremos. La observación del comportamiento de quienes destacan nos dice que ésos son los pasos que ellos han seguido. Empezaron con una meta, blanco u objetivo, puesto que no es posible acertar cuando uno no sabe adonde apunta. Luego emprendieron la acción, porque no basta sólo con el saber. Poseyeron la cualidad de leer en los demás, para descubrir qué reacciones suscitaban. Y supieron adaptarse corregirse a sí mismos, modificar su comportamiento hasta cosechar el fruto de su trabajo.

Consideremos el caso de Steven Spielberg. A la edad de treinta y seis años se había convertido ya en el realizador con más éxito de toda la historia del cine. A él se le deben cuatro de las diez películas más taquilleras de todos los tiempos, entre las cuales figura E. T., *El Extraterrestre*, la más taquillera de todas. ¿Cómo pudo llegar tan alto a tan temprana edad? Es una historia notable.

A los doce o trece años de edad, Spielberg ya sabía que quería ser director de cine. Su vida cambió a los diecisiete años, la tarde en que participó en una visita turística a los estudios de la Universal. La visita no pasó por los platos de rodaje, donde se desarrolla la verdadera actividad, de modo que Spielberg, teniendo en mente su objetivo, pasó a la acción y se apartó del grupo para observar a escondidas la filmación de una película. La aventura acabó en un cara a cara con el jefe del departamento de montaje de la Universal; la conversación duró una hora y su interlocutor mostró un vago interés por las actividades fílmicas de Spielberg.

Para la mayoría de las personas, el relato habría terminado aquí. Pero Spielberg no era como la mayoría de las personas. Sabía lo que quería. Había aprendido de su primera visita, de modo que cambió su planteamiento. Al día siguiente se puso un traje, se llevó el maletín de su padre (que no contenía más que un bocadillo y dos barras de caramelo) y se metió en los estudios como si formase parte del personal, pasando por delante de los guardias con la mayor naturalidad desde el primer día. Luego se hizo con una camioneta abandonada y le colocó un rótulo —«Steven Spielberg, director»— hecho con letras adhesivas. De esta manera pasó todo el verano visitando a directores, guionistas y montadores, moviéndose cerca de las fronteras del mundo en que deseaba entrar, mientras aprovechaba para observar y desarrollar su sentido de lo que da eficacia a una película.

Por último, a los veinte años de edad, y convertido ya en un asiduo de los estudios, Steven presentó a la Universal una película que había conseguido llevar a cabo y obtuvo un contrato de siete años para dirigir una serie de televisión. Había convertido sus sueños en realidad.

¿Se atuvo Spielberg a la Fórmula Definitiva del Triunfo? Desde luego que sí. Poseía ese conocimiento especializado que consiste en saber lo que uno quiere. Pasó a la acción, y mostró la agudeza de percepción necesaria para saber qué resultados estaba obteniendo, es decir si su actuación le acercaba a la meta o le alejaba de ella. Y tuvo flexibilidad para cambiar su comportamiento hasta obtener lo que quería. Lo mismo puede decirse de prácticamente todos los triunfadores a los que conozco. Son coherentes en su actitud de cambiar y ser flexibles hasta que han creado lo que deseaban hacer en la vida.

Consideremos a Barbara Black, de la Facultad de Derecho de la Universidad de Columbia, que se propuso llegar a ser decana algún día. Era todavía muy joven

cuando rompió el monopolio masculino y consiguió licenciarse en Derecho por aquella universidad. Luego optó por aplazar sus objetivos en la carrera elegida mientras se dedicaba a un nuevo objetivo, la creación de una familia. Nueve años después decidió que ya era hora de consagrar otra vez su atención al primer objetivo, así que se matriculó en un curso de la Universidad de Yale para posgraduados y desarrolló su capacidad para la docencia, la investigación y la publicación hasta alcanzar «el empleo que siempre había ambicionado». Es decir, supo ampliar su sistema de creencias, modificar su planteamiento y combinar dos objetivos, hasta convertirse en decana de una de las facultades de Derecho más prestigiosas de los Estados Unidos. Rompió moldes y demostró que el éxito se puede crear simultáneamente en más de un aspecto. ¿Siguió este personaje la Fórmula Definitiva del Triunfo? Por supuesto. Sabiendo lo que deseaba, intentó hacer algo, y en vista de que no funcionaba se cambió a sí misma hasta llegar a averiguar cómo equilibrar su vida. Además de presidir una facultad importante, ahora es también madre y esposa.

He aquí otro ejemplo. ¿Alguna vez ha comido usted en un restaurante Kentucky Fried Chicken? ¿Sabe usted cómo construyó el coronel Sanders el imperio que le hizo millonario y modificó los hábitos alimenticios de todo un país? Cuando empezó, no era más que un jubilado que tenía una receta para asar el pollo. Eso era todo. Ni organización, ni nada. Era propietario de un pequeño restaurante que se arruinó cuando cambiaron el trazado de una carretera principal. Después de cobrar su primer cheque de la Seguridad Social decidió averiguar si se podía ganar algún dinero vendiendo su receta. Lo primero que se le ocurrió fue ofrecer dicha fórmula a los dueños de varios restaurantes, por si se avenían a pagarle un tanto por ciento de la recaudación.

Resultó que no era la idea más realista para empezar un negocio, y según le fueron las cosas al principio nadie hubiera dicho que estaba lanzado hacia el estrellato. Recorrió todos los Estados Unidos durmiendo en su coche y tratando de hallar un patrocinador. Cambió incesantemente su idea inicial y llamó a muchas puertas. Le dieron calabazas 1.009 veces hasta que ocurrió algo milagroso. Alguien dijo «sí» y el coronel se halló de nuevo en activo.

¿Cuántos de nosotros tenemos una receta? ¿Cuántos poseemos tanta resistencia física y carisma como un anciano gordinflón de traje blanco? El coronel Sanders hizo fortuna porque poseyó la cualidad precisa para una acción masiva y persistente. Fue capaz de escuchar mil veces la palabra«no» y, sin embargo, seguir comunicándose consigo mismo de tal manera que le permitía llamar a la puerta siguiente, totalmente convencido de que podía ser la de alguien que le contestara con un «sí».

Todas las páginas de este libro van encaminadas de un modo u otro a suministrar al cerebro del lector las señales más eficaces en cuanto a capacitarle para una acción coronada por el éxito. Casi todas las semanas dirijo un cursillo de cuatro sesiones titulado «La revolución mental»; en este cursillo enseñamos a los asistentes muchas cosas, desde cómo regir con más eficacia su propio cerebro hasta la manera de comer, respirar y hacer ejercicio con vistas a maximizar la energía personal. El primer día del cursillo, por la tarde, se organiza un acto llamado «Del temor al poder», ya que la finalidad del cursillo reside en que las personas aprendan a actuar en vez de permanecer inmovilizadas por su miedo. Al término de dicho acto se ofrece a los presentes la oportunidad de caminar sobre un lecho de carbones encendidos, de unos tres o cuatro metros de longitud; en los grupos más avanzados hacemos que recorran hasta doce metros de brasas. Este paseo por la hoguera ha fascinado a los medios de comunicación hasta tal punto, que sospecho que pasa desapercibido el verdadero mensaje del acto. El cual no consiste precisamente en el mero andar sobre las brasas; supongo que cualquiera puede darse cuenta de que un alegre paseo sobre carbones ardiendo no supone ningún gran beneficio económico ni social. En realidad, se trata de suministrar una experiencia directa de lo que es el poder individual y una

metáfora acerca de sus posibilidades: una oportunidad para que las personas vean que pueden alcanzar resultados antes inimaginables para ellas mismas.

En cierto sentido, hace miles de años que la gente camina sobre brasas de una manera u otra. En algunos lugares del mundo esto se practica como una demostración de fe. Pero cuando yo organizo un paseo sobre una hoguera, ello no forma parte de experiencia religiosa alguna, al menos en el sentido convencional, aunque desde luego sea una experiencia de fe. Le enseña a la gente, al nivel más visceral, que puede hacer lo que jamás hubiera creído posible y que los temores y limitaciones más graves son los que uno se impone a sí mismo.

En cuanto a que uno esté en condiciones de andar sobre brasas o no, la única diferencia estriba en la capacidad que tenga para comunicarse consigo mismo de tal manera que motive la acción, pese al miedo que uno tiene programado en su fuero interno en lo relativo a las posibles consecuencias. La moraleja es que las personas pueden hacer prácticamente cualquier cosa si logran encontrar dentro de sí los recursos para creer que pueden y para poner efectivamente manos a la obra.

Todo esto conduce a un hecho sencillo e indiscutible: el éxito no se produce por casualidad. La diferencia entre las personas que ofrecen resultados positivos y las que no, no es un golpe de suerte afortunado. Existen unos patrones de acción coherentes y lógicos, unos caminos determinados hacia la excelencia, y están al alcance de todos nosotros. Todos podemos hacer aflorar el poder mágico que albergamos. Sencillamente, hay que aprender a poner en marcha y utilizar nuestra mente y nuestro cuerpo de la forma más poderosa y provechosa.

¿Se ha preguntado usted alguna vez en qué pueden coincidir un Spielberg y un Springsteen? ¿Qué tenían John F. Kennedy y Martin Luther King para concitar la lealtad de tantas personas y conmoverlas de una manera tan honda? ¿Qué es lo que distingue de las masas a Ted Turner y Tina Turner? ¿En qué se parece Pete Rose a Ronald Reagan? Todos ellos se han mostrado capaces de actuar coherentemente y con eficacia en orden a la realización de sus sueños. ¿Y por qué perseveran, día tras día, poniendo todo su ser en todo lo que hacen? Muchos son los factores que contribuyen a la explicación, naturalmente. Pero creo que cabe condensarlos en siete rasgos fundamentales que les sirven de impulso para hacer lo necesario para triunfar. Éstos son los siete mecanismos activadores básicos que pueden garantizarle éxito también a usted:

Rasgo número uno: ***¡La pasión!*** Todas esas personas han descubierto una razón que las consume, les da energía, casi las obsesiona, y las impulsa a obrar, a progresar, a destacar. Es la locomotora que tira del tren de su éxito poniendo en juego sus más hondas capacidades. Es la pasión lo que hace que Pete Rose siga lanzándose todavía en plancha, cuando llega a la segunda base, como si fuese un recién seleccionado en su primer partido de primera división de béisbol. La pasión que pone un Lee Iacocca en lo que hace es lo que le distingue de tantos otros. Es la pasión lo que impulsa a los investigadores en informática que invierten años en crear una innovación capaz de llevar a hombres y mujeres al espacio y hacerles regresar sanos y salvos. Por pasión, uno madruga y trabaja hasta altas horas de la noche. Pasión es lo que quiere hallar la gente en sus relaciones; la pasión da vigor a la existencia y le confiere savia y sentido. No se alcanza la grandeza sin una pasión por ser y hacer algo grande; no importa si las aspiraciones son las de un atleta o las de un científico, las de un padre de familia o las de un hombre de negocios. En el capítulo 11 descubriremos cómo desatar esa fuerza interior mediante el poder de los objetivos.

Rasgo número dos: ***¡La fe!*** Todas las doctrinas religiosas de este planeta nos hablan del poder de la fe y de las creencias de la humanidad. Son las creencias lo que distingue principalmente a quienes destacan en algo grande de quienes fracasan, ya que nuestra fe en lo que somos y podemos llegar a ser determina con bastante exactitud lo que seremos. Si creemos en la magia, tendremos una

vida mágica; si creemos que en la vida predominan las limitaciones, nos habremos puesto límites muy reales. Lo posible es aquello que nosotros creamos verdadero, posible o real. En este libro se le facilitará a usted un método especial y científico para modificar con rapidez su sistema de creencias, de manera que le ayude a lograr sus objetivos más deseados. Muchas personas tienen la pasión, pero al haberse reducido a unos límites estrechos en virtud de lo que creen ser ellas mismas y de cómo valoran sus posibilidades, nunca llegan a emprender las acciones que les permitirían convertir sus sueños en realidades. En los capítulos 4 y 5 veremos lo que son los sistemas de creencias y cómo utilizarlas.

La pasión y la fe se combinan para dar el «combustible», el impulso que lleva a la excelencia. Pero no basta con el impulso, como tampoco no basta cargar de combustible un cohete y enviarlo a ciegas hacia los cielos. Además de esa fuerza, se necesita un sentido, una noción inteligente de progresión lógica. Para dar en nuestro blanco necesitamos también el siguiente rasgo.

Rasgo número tres: ***¡La estrategia!*** La estrategia es la manera de organizar los recursos. Cuando Steven Spielberg decidió convertirse en cineasta, se trazó la línea que le conduciría hacia el mundo que deseaba conquistar. Se imaginó lo que necesitaba aprender, a quién le convenía conocer y lo que debía hacerse. Tuvo la pasión y la fe, pero también la estrategia necesaria para que estos factores desarrollaran su potencial máximo. Ronald Reagan ha desarrollado ciertas estrategias de comunicación que suele aplicar con gran constancia hasta obtener los resultados que busca. Todo gran artista del espectáculo, político, padre de familia o patrono sabe que para triunfar no basta con los recursos; es preciso utilizarlos del modo más eficaz. Buscar una estrategia equivale a admitir que el talento y la ambición, por sobresalientes que sean, siempre necesitan encontrar un camino bien orientado.Uno puede abrir una puerta derribándola, o descubrir que no estaba echada la llave. En los capítulos 7 y 8 veremos qué estrategias conducen a la excelencia.

Rasgo número cuatro***: ¡La claridad de los valores!*** Cuando pensamos en lo que ha engrandecido a muchos países se nos ocurren cosas tales como el patriotismo y el orgullo, la tolerancia y el amor a la libertad. Esos son valores: los juicios fundamentales de orden ético, moral y práctico que formulamos acerca de lo que realmente importa. Los valores son sistemas de creencias que nos sirven especialmente para juzgar lo que está bien y lo que está mal en nuestras vidas; son nuestros juicios acerca de lo que vale la pena. Muchas personas no tienen una noción clara de lo que es importante para ellas. A menudo los individuos hacen cosas por las que luego se sienten descontentos de sí mismos, sencillamente porque no tienen claro lo que inconscientemente creen que está bien para ellos y para los demás. Cuando contemplamos a los grandes triunfadores vemos que casi siempre son personas con un gran sentido de lo que fundamentalmente les importa en realidad. Pensemos en Ronald Reagan, John F. Kennedy, Martin Luther King o Jane Fonda. Son personas cuyas visiones difieren mucho, pero que coinciden en poseer un fundamento moral básico, un sentido de lo que son y de por qué hacen lo que hacen. Una comprensión clara de los valores es una de las claves más exigentes, y al propio tiempo más gratificantes, para alcanzar la excelencia. Ampliaremos estas consideraciones en el capítulo 18.

Como probablemente habrá observado el lector, todos estos rasgos se alimentan e influyen mutuamente. ¿Tiene la pasión algo que ver con las creencias? Sí, naturalmente. Cuanto más convencidos estemos de que podemos realizar algo, más recursos, por lo general, estaremos dispuestos a invertir en su consecución. Ahora bien, ¿basta la fe, por sí sola, para alcanzar la excelencia? Es un buen comienzo, pero si confía usted en ver salir el sol y se plantea como estrategia para alcanzar ese objetivo la de echar a correr hacia el oeste, es probable que choque con algunas dificultades. Y nuestras estrategias para el triunfo, ¿se ven afectadas en algún sentido por nuestros valores? Desde luego. En

el supuesto de que la estrategia planteada le exigiese hacer cosas contrarias a sus creencias inconscientes sobre lo que está bien o mal para su vida, no funcionará, por bien concebida que estuviese. Esto lo vemos a menudo en aquellas personas que empiezan a triunfar, pero acaban por sabotear su propio éxito. En estos casos, el problema estaba en un conflicto interno entre los valores individuales y la estrategia seguida para alcanzar el éxito.

De la misma manera, las cuatro cosas que hemos considerado hasta aquí son inseparables del rasgo número cinco.

Rasgo número cinco: ***¡La energía!*** La energía puede ser la entrega total y jubilosa de un Bruce Springsteen o de una Tina Turner. O el dinamismo empresarial de un Donald Trump o un Steve Jobs. O bien la vitalidad de un Ronald Reagan o una Katherine Hepburn. A la excelencia difícilmente se llega paseando a ritmo demasiado sosegado. Los triunfadores se apoderan de las oportunidades y les dan forma. Viven como obsesionados por las maravillosas ocasiones de cada día, convencidos de que lo único que no le sobra a nadie es el tiempo. En el mundo son muchos los que tienen una pasión en la que creen a ciegas, y conocen la estrategia que les permitiría satisfacerla, y tienen un orden claro de valores, pero simplemente carecen de la vitalidad física que necesitarían para actuar como ellos saben. El triunfo a lo grande es inseparable de la energía física, intelectual y psíquica que se necesita para sacar el máximo de nuestras posibilidades. En los capítulos 9 y 10 aprenderemos y aplicaremos los útiles o instrumentos que nos aseguran un aumento inmediato de nuestra vibración física.

Rasgo número seis: ***¡Poder de adhesión!*** Casi todos los triunfadores tienen en común una extraordinaria capacidad de adhesión, es decir un talento para conectar y establecer relaciones con las demás personas, cualesquiera que sean sus orígenes sociales y sus creencias. No digo que no pueda darse a veces un genio solitario, inventor de algo capaz de cambiar el mundo; pero si el genio se pasa toda la vida en confinamiento solitario, habrá triunfado en un aspecto pero fracasado en otros muchos. Los grandes triunfadores (los Kennedy, los King, los Reagan, los Gandhi...) tienen siempre la cualidad de crear lazos que les unen con millones de contemporáneos. El mayor triunfo no sucede en los escenarios del mundo, sino en los repliegues íntimos del corazón. Y en el fondo, todos deseamos establecer relaciones duraderas de afecto con otros, pues sin ellas cualquier éxito o cualquier excelencia nos parecerían hueros y vacíos. En el capítulo 13 profundizaremos esta cuestión.

Rasgo número siete: ***¡Maestría en las comunicaciones!*** Es el tema esencial de este libro. El modo en que nos comunicamos con otros, y el modo en que nos comunicamos con nosotros mismos, determinan en último término la calidad de nuestra vida. Las personas que tienen éxito son las que han aprendido a aceptar cualquier desafío que les presente la vida y a comunicar esa experiencia consigo mismos de tal manera que logran cambiar las cosas a mejor. Las personas que fracasan se resignan ante las adversidades de la vida y las asumen como limitaciones. Las gentes que conforman y moldean nuestras existencias y nuestras culturas son también maestros en comunicarse con los demás. En todos ellos hallamos la capacidad de transmitir una visión, una búsqueda, una alegría o una misión. El dominio de las comunicaciones es lo que hace a los grandes padres, los grandes artistas, los grandes políticos y los grandes maestros. En casi todos los capítulos de este libro nos veremos obligados a tratar de la comunicación de un modo u otro, por lo que representa como puente capaz de vencer separaciones, construcción de nuevos caminos y difusión de nuevas visiones.

La primera parte de la presente obra le enseñará cómo adueñarse de su propio cerebro y de su cuerpo, y dirigirlos con más eficacia que nunca. Para ello actuaremos sobre factores que afectan al modo en que usted se comunica

consigo mismo. En la segunda parte, estudiaremos cómo descubrir lo que usted realmente le pide a la vida, y cómo puede comunicarse más eficazmente con los demás y averiguar, al mismo tiempo, qué patrones de conducta crean habitualmente los distintos tipos de personas. En la tercera parte consideraremos desde una perspectiva global y más amplia cómo nos comportamos, qué cosas nos motivan y qué aportación podemos realizar, en un plano más vasto, extrapersonal; en ella abordaremos cómo combinar las aptitudes que usted habrá aprendido, para convertirse en un líder.

Mi intención, desde el momento en que me puse a escribir esta obra fue dar un libro de texto a la ciencia del desarrollo humano, un libro lleno de lo mejor y más reciente de las técnicas de perfeccionamiento. Deseaba poner en manos del lector las cualidades y las estrategias que le permitirían cambiar en todo cuanto quisiera, y eso en mucho menos tiempo del que nunca hubiera creído posible. Deseaba proporcionarle a usted, de modo muy concreto, una oportunidad para mejorar inmediatamente la calidad de su experiencia vital. Y también quise crear una obra a la que usted tendría que remitirse una y otra vez, encontrando siempre que lo hiciese alguna cosa útil para su vida. Sabía que muchos de los temas que iba a tratar daban para escribir un libro entero sobre cada uno de ellos. Pero deseaba que la información suministrada al lector fuese completa, algo que le sirviera en todos los terrenos. Así pues, espero que halle usted todo eso en esta obra.

Cuando estuvo terminado el manuscrito, las impresiones de los primeros lectores fueron muy favorables, excepto en una cosa que me fue repetida por más de uno: «Tiene usted dos libros ahí. ¿Por qué no los separa, publica uno de ellos ahora y lanza otro, a título de continuación, doce meses después?». Mi objetivo consistía en suministrarle a usted, el lector, la mayor calidad de información en el menor tiempo posible. No deseaba administrar los temas a manera de píldoras. Sin embargo, me preocupaba que muchas personas ni siquiera llegasen a los capítulos que considero más importantes, pues se me había explicado que, según varios estudios, menos
del 10 por ciento de los compradores de un libro se lo leen más allá del primer capítulo. Al principio me costó dar crédito a esa estadística. Hasta que recordé que menos de un 3 por ciento de los habitantes de nuestro país, los Estados Unidos, gozan de independencia financiera, que menos de un 10 por ciento tienen un objetivo establecido por escrito, que sólo un 35 por ciento de las mujeres norteamericanas dicen encontrarse en buena forma física (entre los hombres el porcentaje es incluso inferior) y que en muchos de nuestros estados uno de cada dos matrimonios termina en divorcio. Sólo un pequeño porcentaje vive realmente tal como había soñado. ¿Por qué? Pues porque eso requiere un esfuerzo; requiere una acción perseverante.

Al multimillonario tejano del petróleo Bunker Hunt le preguntaron una vez si tenía algún consejo que dar a quienes desearan triunfar. Contestó que el éxito es cosa sencilla. En primer lugar, uno decide expresamente lo que quiere; en segundo lugar, decide si está dispuesto a pagar el precio necesario para conseguirlo. Y luego hay que pagar ese precio. A largo plazo no se obtiene lo que se desea si no se pasa por esa segunda fase. Por mi parte, a las personas que saben lo que quieren y están dispuestas a pagar un precio por obtenerlo me gusta llamarles «los pocos que hacen» en contraposición con «los muchos que hablan». Le desafío a que se entretenga con el material aquí ofrecido, se lo lea por entero, comparta con otros lo aprendido y sepa disfrutarlo.

En este capítulo he subrayado la importancia primordial de la acción efectiva. Pero hay muchas maneras de poner manos a la obra; muchas veces la elección depende de un largo proceso de errores y nuevos ensayos. Muchos de los grandes triunfadores tuvieron que corregirse y cambiar de planteamiento incontables veces, antes de alcanzar sus objetivos. Equivocarse y volver a empezar está muy bien, sólo que consume enormes cantidades del único recurso que jamás nos sobrará a ninguno de nosotros: el tiempo.

¿Y si existiese algún modo de emprender la acción que acelerase el proceso de aprendizaje? ¿Y si yo pudiera mostrarle cómo aprender justamente las lecciones que ya conocen quienes han alcanzado la excelencia? ¿Qué tal le parecería eso de aprender en cuestión de minutos lo que otros tardan años en perfeccionar? Ello se consigue por medio del «modelado», que es una manera de reproducir, justamente, la excelencia de otros. ¿Qué hacen ellos para distinguirse de los que se limitan a soñar en el triunfo? Vamos a descubrirlo juntos...

La diferencia en que se resume toda la diferencia

Pasa algo curioso en la vida: cuando uno se niega a aceptar nada que no sea lo mejor, muy a menudo lo consigue.
W. SOMERSET MAUGHAM

Conducía por la carretera a ciento veinte por hora cuando ocurrió. Se distrajo con algo que estaba al margen del camino y cuando volvió a mirar en la dirección de la marcha, apenas le quedaba un segundo para reaccionar. Era casi demasiado tarde. El gran camión que iba delante frenó de pronto. Para salvar la vida tumbó la motocicleta iniciando un patinazo angustioso, que le pareció eterno. Se vio a sí mismo en cámara lenta, pasando por debajo del camión. Pero sucedió lo peor: el depósito de gasolina perdió el tapón, y el combustible se derramó y encendió. Cuando volvió en sí se halló en la cama de un hospital, traspasado por el dolor, incapaz de moverse y sin atreverse casi a respirar. Las tres cuartas partes de su cuerpo estaban cubiertas de horribles quemaduras de tercer grado. Pero él se negó a rendirse. Luchó por salvar la vida, y luego por reanudar su carrera profesional, pero sólo para recibir otro golpe abrumador: un accidente de avión le dejó paralizado de la cintura para abajo para toda la vida.

En la existencia de todo individuo, hombre o mujer, hay un momento de reto a ultranza, un momento en que se ponen a prueba todos los recursos de que disponemos, en que la vida parece absolutamente injusta. Un momento en que nuestra fe, nuestros valores, nuestra paciencia, nuestra comprensión, nuestra perseverancia se ven forzados hasta el límite... y aun más allá. Para algunos, una prueba así es una oportunidad de convertirse en individuos mejores... Otros dejan que la experiencia les destruya. ¿Se ha preguntado alguna vez a qué se deben las diferentes maneras en que los humanos responden a los desafíos de la existencia? Yo sí, y muy a menudo. Desde siempre me han fascinado los motivos de la conducta humana tal como es, y desde que tengo uso de razón me obsesiona descubrir por qué ciertos hombres y mujeres sobresalen entre quienes les rodean. ¿De dónde salen los líderes y los triunfadores? ¿A qué se debe que muchos vivan felices pese a las peores adversidades, mientras otros que, en apariencia, lo tienen todo están llenos de desesperación, rabia y depresiones?

Permita que le cuente otra historia, y observemos las diferencias entre los dos protagonistas. Se trata de un hombre que parece favorecido por la suerte. Es un profesional del espectáculo, fabulosamente rico y que tiene muchos seguidores. A los veintidós años de edad fue el miembro más joven de la famosa compañía de comedias Second City de Chicago. Casi en seguida se convirtió en la estrella de la compañía. No tardó en tener un gran éxito en los escenarios de Nueva York; durante la década de los setenta se convirtió en uno de los grandes triunfadores de la televisión, y luego en uno de los actores cinematográficos más cotizados. Se pasó al campo de la música y el triunfo fue inmediato. Tiene docenas de amigos que le admiran, una esposa amante y magníficas casas en la ciudad de Nueva York y en la isla de Martha's Vineyard, lugar de descanso de los famosos. A primera vista posee todo lo que una persona podría ambicionar.

¿Cuál de los dos preferiría ser? Difícilmente nadie se pondría en el lugar del primero.

Pero deje que le cuente más cosas de esos dos hombres. El primero es una de las personas con más vitalidad, fuerza y éxito que conozco. Se llama W. Mitchell y vive actualmente en Colorado. Desde su terrible accidente de moto, ha conocido más triunfos y alegrías que muchos otros en toda la vida. Cultiva unas relaciones personales magníficas con algunos de los personajes más influyentes de los Estados Unidos. Ha ganado millones en los negocios. Incluso presentó su candidatura a un escaño en el Congreso, pese a tener el rostro grotescamente desfigurado. ¿La consigna de su campaña? «Vóteme para el Congreso y no seré sólo un guapo más.» Hoy día mantiene una relación fabulosa con una mujer muy

especial y se encuentra en plena campaña para el cargo de vicegobernador de Colorado.

La otra persona es alguien que le resultará familiar, y que probablemente le ha proporcionado a usted bastantes horas de esparcimiento y alegría. Se llamaba John Belushi. Era uno de los cómicos más celebrados de nuestra época, y uno de los grandes triunfadores de la industria del espectáculo durante la pasada década. Belushi supo enriquecer las vidas de muchos, pero no la suya propia. Cuando falleció, a la edad de treinta y tres años, como consecuencia de lo que el forense llamó una «intoxicación aguda de cocaína y heroína», pocos de los que le conocían bien se sorprendieron. El hombre que lo tenía todo se había convertido en un toxicómano que aparentaba muchos más años de los que tenía. Exteriormente, no le faltaba nada de nada; interiormente, estaba vacío desde hacía muchos años.

Los ejemplos así abundan. ¿Conoce el caso de Pete Strudwick? Nacido sin manos ni pies, se ha convertido en un especialista de la maratón que ha corrido ya 40.000 kilómetros. Recordemos la asombrosa historia de Helen Keller. O recordemos a Candy Lightner, la fundadora de Madres contra el Alcohol al Volante. Después de vivir una tragedia horrible ya que una hija suya murió atropellada por un conductor borracho, creó una organización que habrá salvado cientos y quizá miles de vidas. En el otro extremo de la escala, recordemos a seres como Marilyn Monroe o Ernest Hemingway, que tuvieron éxitos fabulosos y acabaron destruyéndose a sí mismos.

Por tanto, yo le pregunto a usted: ¿en qué consiste la diferencia entre quienes tienen lo que hay que tener y quienes no, entre quienes hacen lo que hay que hacer y quienes no? ¿Por qué unos superan adversidades tremendas, inconcebibles, y convierten sus vidas en un triunfo, mientras otros, pese a contar con todas las ventajas, las convierten en un desastre? ¿Cómo consiguen algunas personas que todas las experiencias repercutan a su favor, mientras para otras cualquier experiencia actúa en contra de ellas? ¿En qué consiste la diferencia entre W. Mitchell y John Belushi? ¿Cuál es la diferencia en que se resume toda la diferencia en cuanto a calidad de la vida?

Estas preguntas siempre han sido mi obsesión. A medida que iba madurando pude observar a individuos que poseían grandes riquezas de toda especie: magníficos empleos, relaciones estupendas y buena presencia. Necesitaba saber por qué para ellos la vida era tan distinta de la mía y la de mis amigos. Pues bien, toda la diferencia se reduce a la manera en que nos comunicamos con nosotros mismos y a las acciones que emprendemos. ¿Qué hacemos cuando, tras poner todas nuestras fuerzas en el intento, las cosas nos siguen saliendo mal? Quienes triunfan no tienen menos problemas que quienes fracasan. Las únicas personas que no tienen problemas son las que están en el cementerio. Lo que distingue el fracaso del éxito no son las cosas que nos pasan; la diferencia estriba en cómo percibimos «lo que pasa» y qué hacemos en consecuencia.

Cuando su organismo le comunicó a W. Mitchell la información de que estaba cubierto de quemaduras de tercer grado en un 75 por ciento, pudo elegir entre varias maneras de interpretar esa información. Por el significado del incidente, pudo ver en el mismo un motivo para morirse, para caer en la desesperación, o cualquier otra cosa que eligiera comunicar. Y eligió comunicarse a sí mismo, insistentemente, que aquella experiencia le había ocurrido porque estaba llamado a hacer algo, y que ese algo, algún día, le supondría ventajas aún mayores respecto a su afán de hacer algo importante en el mundo. Como resultado de tal comunicación consigo mismo, formó conjuntos de creencias y de valores que siguieron orientando su vida desde una perspectiva ventajosa y no como tragedia, incluso después de verse paralítico. En cuanto a Pete Strudwick, el que no tenía manos ni pies, ¿cómo logró culminar con éxito la Pike's Peak, la maratón más difícil del mundo? Muy sencillo. Dominaba la comunicación consigo mismo. Cuando sus sentidos corporales le enviaban las señales que en el pasado solía interpretar como de dolor, limitación o agotamiento, él se limitaba a cambiar la

etiqueta de su significado y a seguir comunicándose con su sistema nervioso de tal modo que le permitiese continuar la carrera.

No cambian las cosas: cambiamos nosotros.
HENRY DAVID THOREAU

Lo que despertó mi curiosidad fue saber, concretamente, cómo obtenían resultados estas personas. Había comprendido desde hacía tiempo que el éxito deja unas claves, que quienes producen resultados sobresalientes hacen cosas determinadas que son las que crean dichos resultados. Comprendí que no bastaba con saber que un W. Mitchell o un Pete Strudwick se comunican consigo mismos de una manera especial; había que averiguar concretamente cómo lo hacían. Me convencí de que, si repetía exactamente las acciones de otros, no dejaría de reproducir resultados de la misma calidad que ellos; de que, si sembraba, no dejaría de cosechar. En otras palabras, si alguien se mostrase comprensivo incluso en las circunstancias más adversas, yo averiguaría su estrategia (su manera de considerar las cosas, el uso de su propio cuerpo en tales situaciones) y así llegaría a ser más comprensivo. Si un hombre y una mujer llevasen veinticinco años felizmente casados y enamorados todavía el uno del otro, yo me enteraría de qué acciones habían emprendido y en qué creencias las sustentaban, al objeto de adoptar las mismas acciones y creencias y alcanzar los mismos resultados en mis propias relaciones. Como uno de los resultados producidos por mí había sido un notable exceso de peso, empecé a comprender que sólo necesitaba modelar mi conducta sobre la de los delgados, averiguar qué comían, cómo lo comían, qué opinaban, cuáles eran sus creencias, y conseguiría lo mismo que ellos. Así fue cómo perdí mis quince kilos sobrantes. Hice lo mismo en el aspecto económico y en mis relaciones personales. De esta manera empezó mi búsqueda de modelos de excelencia personal. Y en mi propia investigación de la excelencia, exploré todos los caminos que lograba descubrir.

Fue entonces cuando supe que existía una ciencia llamada Programación Neuro-Lingüística, que abreviaremos como PNL. Fijándonos en ese nombre veremos que viene de «neuro», que hace alusión al cerebro, y «lingüística», que se refiere al lenguaje. Programar es poner a punto un plan o procedimiento. La PNL es el estudio de cómo el lenguaje, tanto el verbal como el no verbal, afecta a nuestro sistema nervioso. Pues nuestra capacidad para hacer cualquier cosa en la vida está basada en nuestra aptitud para dirigir nuestro propio sistema nervioso, y los que consiguen cosas sobresalientes lo hacen mediante determinadas comunicaciones con el sistema nervioso y a través de él.

La PNL estudia cómo los individuos se comunican consigo mismos de tal manera que originan estados de óptima disponibilidad de sus recursos, y por tanto crean el mayor número posible de opciones de comportamiento. El nombre de Programación Neuro-Lingüística, si bien describe con exactitud de qué trata la nueva ciencia, puede haber sido el motivo de que usted no conociese antes su existencia, puesto que en el pasado su enseñanza estuvo limitada a los terapeutas y a un pequeño número de afortunados hombres de negocios. Desde mi primer contacto con ella comprendí en seguida que estaba ante algo totalmente distinto de cualquier cosa experimentada con anterioridad. Fui testigo de cómo un practicante de la PNL se hacía cargo de una mujer que desde hacía más de tres meses estaba siendo tratada sin éxito por reacciones fóbicas, y en menos de tres cuartos de hora ¡desapareció esa fobia! Quedé atónito. ¡Necesitaba enterarme bien de aquello! (Dicho sea de paso, muchas veces el mismo resultado puede conseguirse en cinco o diez minutos.) La PNL nos proporciona un marco de referencia sistemático para dirigir nuestro propio cerebro. Nos enseña cómo dirigir, no sólo nuestros propios estados y comportamientos, sino incluso los estados y comportamientos de los demás. En una palabra, es la ciencia de cómo dirigir el propio cerebro de manera óptima para lograr los resultados que uno desea.

La PNL suministra exactamente lo que yo andaba buscando. Da la clave del misterio de cómo ciertas personas producen constantemente lo que yo llamo resultados óptimos. Si una persona se levanta por la mañana con prontitud y llena de energía, eso es un resultado que consigue, y por tanto se impone la pregunta: ¿cómo lo consigue? Puesto que todos los resultados son consecuencia de unas acciones, se sigue con esta otra pregunta: ¿qué acciones mentales o físicas concretas suscitan el proceso neurofisiológico del despertar fácil y bien dispuesto? Uno de los postulados de la PNL es que todos los sistemas neurológicos se parecen, de manera que si alguien en el mundo puede hacer una cosa, usted también puede, siempre que rija o gobierne su sistema nervioso exactamente del mismo modo. Este proceso consistente en descubrir exacta y específicamente lo que hacen las personas para obtener un cierto resultado es lo que llamamos «modelado».

Repitamos una vez más que el postulado es que si otros pueden, usted también puede. La cuestión no estriba en si será usted capaz de obtener los mismos resultados que obtiene otra persona o no; sólo es cuestión de estrategia, es decir: ¿cómo lo consigue esa persona? Si uno demuestra un extraordinario dominio de la ortografía, debe existir una manera de «modelarlo» y poder hacerlo usted también, en sólo cuatro o cinco minutos. (Aprenderá usted esa estrategia en el capítulo 7.) Si alguien a quien conoce se comunica perfectamente con su hijo, usted puede conseguir lo mismo. Si existe alguien para quien sea fácil levantarse de la cama por las mañanas, usted también puede. Basta con «modelar» cómo esos otros individuos gobiernan sus sistemas nerviosos. Obviamente, algunas tareas son más complicadas que otras y puede requerir algún tiempo el modelarlas y «duplicarlas». No obstante, si uno tiene deseo y fe suficientes para perseverar durante el proceso de ajuste y cambio, cabe la posibilidad de modelar virtualmente cualquier cosa que esté al alcance de cualquier humano. En muchos casos, a una persona le habrá costado años de errores y nuevos ensayos descubrir cómo servirse de su mente o de su cuerpo para alcanzar un resultado concreto. En cambio, usted, si quiere seguir sus pasos, no tiene más que modelar las acciones que costó años perfeccionar, y conseguir algo similar en cuestión de instantes, o de meses: en cualquier caso, mucho más pronto que la persona cuyos resultados deseamos duplicar.

Los principales creadores de la PNL fueron John Grinder y Richard Bandler. El primero es uno de los lingüistas más destacados del mundo. Bandler es matemático, psicólogo gestáltico (la llamada «psicología de la forma») y experto en informática. Estos dos hombres decidieron asociar su talento para una tarea extraordinaria: salir a modelar la conducta de los mejores en su actividad, cualquiera que ésta fuese. Buscaban a los individuos más eficaces en la creación de lo que más ansia la mayor parte de los humanos: el cambio. Entre los individuos más notables, estudiaron a hombres de negocios, terapeutas y otros, a fin de condensar las lecciones y los patrones de conducta que estas personas habían descubierto a través de años de errores y nuevos intentos.

Bandler y Grinder son conocidos principalmente gracias a una serie de patrones eficaces para la intervención en el comportamiento, codificados por ellos mediante el modelado del doctor Milton Erikson, uno de los hipnoterapeutas más grandes que hayan existido nunca, de Virginia Satir, extraordinaria terapeuta familiar, y de Gregory Bateson, antropólogo. Ambos descubrieron, por ejemplo, cómo Satir lograba establecer la resolución de relaciones donde otros terapeutas habían fracasado, descubrieron qué patrones de acción producía para conseguir resultados, y luego enseñaron esos patrones a sus alumnos, quienes pudieron aplicarlos y obtener resultados de la misma calidad, aunque no poseyeran los años de experiencia de aquella famosa terapeuta. Puesto que sembraron las mismas semillas, cosecharon los mismos frutos. En el desarrollo de los patrones fundamentales extraídos del modelado de esos tres maestros, Bandler y Grinder empezaron a crear patrones propios, que también transmitieron en sus

enseñanzas. El conjunto de esos patrones es lo que se ha dado en llamar Programación Neuro-Lingüística (PNL).

Esos dos genios hicieron mucho más que suministrarnos una serie de patrones potentes y eficaces para producir el cambio. Nos proporcionaron —lo que es más importante— un criterio sistemático sobre cómo «duplicar» cualquier tipo de excelencia humana en un período muy breve.

Consiguieron éxitos hoy legendarios. Sin embargo, e incluso con los recursos disponibles, muchas de las personas que aprendieron los patrones para crear cambios emocionales y de la conducta carecían del poder personal necesario para aplicarlos de una manera eficaz y congruente. Vemos una vez más que no basta con saber. La acción es lo que produce los resultados.

A medida que iba leyendo tratados de PNL me sorprendió no hallar nada escrito, o muy poco, sobre el proceso del modelado. Para mí, éste es el camino de la excelencia. Significa que si veo que alguien en el mundo consigue un resultado que yo deseo, yo también puedo producir lo mismo si estoy dispuesto a pagar el precio correspondiente en tiempo y esfuerzo. Si lo que uno quiere obtener es el éxito, debe encontrar la manera de modelar su conducta sobre la de los triunfadores conocidos. Es decir, averiguar lo que hicieron y más concretamente cómo utilizaron su cerebro y su cuerpo para alcanzar los resultados que uno desea duplicar. Si usted quiere ser mejor amigo, tener una personalidad más rica, ser un padre más comprensivo, un mejor atleta o un hombre de negocios más próspero, lo que le hace falta son modelos de excelencia.

A menudo los que mueven las palancas del mundo son modeladores profesionales, es decir personas que dominan el arte de aprender cualquier cosa siguiendo la experiencia de otros, en vez de fiarlo a la propia. Esos son los que saben cómo ahorrar la mercancía que nunca sobra: el tiempo. En efecto, hasta con leer la lista de los libros más vendidos según el New York Times para observar que varios de los títulos más destacados de la misma no contienen sino modelos para hacer más eficazmente alguna cosa. Encontramos por ejemplo un libro de Peter F. Drucker, *El cambiante mundo del directivo*, en el que se nos describen las acciones concretas que debe emprender quien ambicione ser un forjador de empresas e innovador eficaz. En la obra queda perfectamente claro que la innovación es un proceso muy especial y voluntario. De manera parecida, ser un forjador de empresas no tiene nada de misterioso ni de mágico, ni es nada que uno lleve «escrito» en los genes. Es una disciplina que se puede aprender. ¿Le suena el nombre? Se le considera uno de los fundadores de la doctrina empresarial moderna, gracias a su talento para el modelado. *El Ejecutivo al Minuto*, de Kenneth Blanchard y Spencer Johnson, es un modelo para la comunicación humana y para la gestión sencilla y eficaz de las relaciones humanas de cualquier tipo; fue obtenido mediante el modelado de varios de los ejecutivos más eficaces de los Estados Unidos. *En busca de la excelencia*, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., es, evidentemente, una obra que propone un modelo para las empresas triunfantes. *Ningún lugar está lejos*, de Richard Bach, plantea otro punto de vista distinto, un nuevo modelo desde el cual considerar las relaciones. Esta lista podría prolongarse mucho más. También la presente obra está llena de una serie de modelos sobre cómo el lector debe dirigir su mente, su cuerpo y sus comunicaciones con los demás en orden a producir resultados sobresalientes para todos los interesados. Sin embargo, mi objetivo para usted es que no sólo aprenda esos patrones del triunfo, sino que además los supere pasando a crear sus modelos propios.

A un perro se le pueden enseñar patrones para mejorar su comportamiento, y lo mismo pasa con las personas. Pero lo que yo quiero que usted comprenda es un proceso, un marco de referencia, una disciplina que le permitirá reproducir la excelencia dondequiera que la encuentre. Quiero enseñarle algunos de los patrones más eficaces de la PNL, pero también quiero que llegue usted a ser algo más que un mero «practicón» de la PNL. Deseo convertirle en un modelador, en alguien que se apodera de la excelencia y la convierte en algo propio, que

persigue constantemente las Técnicas del Rendimiento Óptimo, de manera que no se vea confinado a una serie de sistemas o de patrones, sino capacitado para buscar permanentemente nuevos y más eficaces medios para producir los resultados que usted ambiciona.

Para modelar la excelencia es preciso convertirse en un detective, un investigador, en alguien que plantea preguntas interminables y que persigue todas las claves de aquello que produce la excelencia.

Yo he enseñado a los mejores tiradores de pistola del Ejército estadounidense cómo tirar mejor, tras descubrir los patrones exactos de la excelencia en materia de tiro con pistola. He aprendido las habilidades de un maestro de karate, observando lo que éstos piensan y hacen. He mejorado los rendimientos de numerosos atletas profesionales y olímpicos. Para ello tuve que encontrar la manera de modelar con exactitud lo que hacían esas personas en el momento de producir sus mejores resultados, y luego enseñarles cómo obtener ese mismo rendimiento a voluntad.

Construir a partir de los éxitos de otros es uno de los aspectos fundamentales del aprendizaje, en muchas de sus variedades. En el mundo de la técnica, cada avance tecnológico o nuevo diseño de ordenadores va precedido, naturalmente, de otros descubrimientos e innovaciones anteriores. En el mundo de los negocios, las empresas que no aprenden del pasado y no utilizan la información más actualizada de que se puede disponer, están condenadas al fracaso.

En cambio, el mundo de la conducta humana es uno de los pocos en donde todavía rigen teorías e informaciones pasadas de moda. Muchos de nosotros seguimos utilizando el modelo decimonónico acerca de cómo funciona el cerebro y de cuáles son los móviles del comportamiento. A una cosa que desconocemos le ponemos la etiqueta de «depresión», y eso es lo que nos permite decir que estamos deprimidos. La verdad es que esas palabras pueden ser «profecías que se realizan a sí mismas». En este libro se describirá una técnica madura y directamente aplicable para crear la calidad de vida que usted desee.

Bandler y Grinder descubrieron que son tres los ingredientes básicos que deben duplicarse al efecto de reproducir cualquier forma de excelencia humana. Son, en realidad, las tres formas de acción mental y física que guardan una relación directísima con la calidad de los resultados que obtenemos. Podemos considerarlas como las tres puertas de acceso a un espectacular banquete.

La primera puerta representa el **sistema de creencias** de una persona. Lo que una persona cree, lo que juzga factible o no, en gran medida determina lo que es capaz de hacer o no. Hay un antiguo dicho que reza: «Tanto si crees que puedes hacer una cosa como si no, tienes razón». Hasta cierto punto esto es cierto, ya que cuando uno considera que no puede hacer algo, envía a su sistema nervioso mensajes coherentes que limitan o suprimen su capacidad para hacer precisamente ese algo. Por el contrario, si envía usted a su sistema nervioso mensajes constantes y coherentes que reflejen la convicción de que puede hacerlo, éstos transmiten a su cerebro la señal para que produzca el resultado deseado y ello abre la posibilidad de hacerlo. Así que si uno logra modelar el sistema de creencias de una persona, habrá dado el primer paso para actuar como lo hace el modelo y producir un resultado similar. En el capítulo 4 consideraremos más detenidamente los sistemas de creencias.

La segunda puerta que debe abrirse es la de la **sintaxis mental** de una persona. La sintaxis mental es el modo en que los individuos organizan sus pensamientos. Dicha sintaxis es como un código. Un número de teléfono consta de siete dígitos, pero hay que marcarlos en el orden correcto para establecer contacto con la persona con quien se desea hablar. Lo mismo se aplica cuando uno quiere establecer contacto con aquella parte de su cerebro y de su sistema nervioso que más eficazmente puede ayudarle a lograr la reacción que se propone conseguir. Un caso evidente es el de la comunicación interpersonal. Muchas veces las personas no se comunican bien entre sí porque utilizan distintos códigos, distintas sintaxis mentales. Descifre usted los códigos y habrá pasado la segunda

puerta hacia el modelado de las mejores cualidades de la gente. Consideraremos la sintaxis mental en el capítulo 7.

La tercera puerta es la **fisiología**. Entre la mente y el cuerpo existe una vinculación total. El modo en que utiliza usted su fisiología (la manera de respirar, las posturas y actitudes corporales, las expresiones faciales, la naturaleza y la calidad de sus movimientos) determinan efectivamente el estado en que se encuentra. Y éste, a su vez, determina la variedad y la calidad de los comportamientos a su alcance. Estudiaremos la fisiología desde ese punto de vista en el capítulo 9.

En realidad, nunca dejamos de modelar. ¿Cómo aprenden a hablar los niños? ¿Cómo aprende un atleta joven de otro más avezado? ¿Cómo aprende a estructurar su compañía el empresario en ciernes? He aquí un ejemplo sencillo de modelado, tomado del mundo empresarial. En este mundo, muchos ganan mucho dinero gracias a lo que yo llamo el *lag* o «diferencia de fase». Estamos en una cultura lo bastante homogénea como para que lo que funciona en un lugar funcione también, a menudo, en otro. Si alguien ha montado un negocio próspero vendiendo pastas de chocolate en un punto céntrico de Detroit, muy probablemente el mismo negocio podría ir bien en un punto céntrico de Dallas. Si un servicio de mensajeros consigue hacerse famoso en Chicago vistiendo a sus empleados con un uniforme llamativo, es probable que se consiguiera lo mismo en Los Ángeles o en Nueva York.

Lo único que hacen muchos de quienes triunfan en los negocios consiste en descubrir algo que haya servido en algún lugar y repetirlo en otra parte antes de que haya pasado la fase o período de gracia. No se necesita sino adoptar un sistema probado y duplicarlo, o lo que tal vez sería mejor, perfeccionarlo. Quienes actúan así tienen el éxito virtualmente garantizado.

Los modeladores más grandes del mundo son los japoneses. ¿A qué se debe el estupendo milagro de la economía japonesa? ¿A las innovaciones brillantes? A veces. Pero si pasamos revista a la historia industrial de las dos últimas décadas, veremos que muy pocos de los nuevos productos o de los avances técnicos más destacados tuvieron su origen en el Japón. Los japoneses se limitaron a tomar las ideas y los productos iniciados en los Estados Unidos, en una serie de casos que van desde los automóviles hasta los semiconductores, y tras un modelado meticuloso retuvieron los mejores elementos y perfeccionaron los demás.

Un hombre a quien muchos consideran entre los más ricos del mundo es Adnan Mohammed Khashoggi. ¿Cómo lo consiguió? Muy sencillo: tomando como modelos a los Rockefeller, a los Morgan y otros financieros de talla similar. Leyó cuanto pudo acerca de ellos, estudió sus creencias y modeló sus estrategias. ¿Qué fue lo que le permitió a W. Mitchell, no sólo sobrevivir, sino salir triunfante a partir de una de las experiencias más aplastantes que puede sufrir un hombre? Cuando estaba en el hospital, sus amigos le leyeron ejemplos de individuos que habían vencido grandes obstáculos. Obtuvo un modelo de posibilidades, y ese modelo positivo fue más fuerte que las experiencias negativas por las que atravesaba. La diferencia entre quienes triunfan y quienes fracasan no estriba en lo que tienen, sino en lo que han elegido ver y emprender a partir de sus experiencias en la vida.

Mediante ese mismo proceso de modelado, yo logré resultados inmediatos tanto para mí mismo como para los demás. Seguí buscando otros patrones de pensamiento y de acción capaces de producir resultados sobresalientes en un breve período de tiempo. A la combinación de esos patrones le llamo Técnicas del Rendimiento Óptimo. Son las estrategias que constituyen el cuerpo de este libro. Pero quiero dejar bien sentada una cosa. Mi meta, el resultado que quiero obtener de usted, no es sólo que domine los patrones que describo aquí. Lo que usted necesita es desarrollar sus patrones propios, sus estrategias personales. John Grinder me enseñó que no debía creer demasiado en nada, ya que siempre habrá alguna ocasión en que las cosas no salgan como uno esperaba. La PNL es una herramienta poderosa, pero sólo eso: una herramienta que usted puede

utilizar para desarrollar sus propios planteamientos, sus propias estrategias y sus propias intuiciones. No existe la estrategia que sirva para cualquier situación.

Ciertamente, el modelado no es nada nuevo. Todo gran inventor modela los descubrimientos de quienes le precedieron en el hallazgo de cosas nuevas. Todo niño modela el mundo que halla a su alrededor.

La dificultad estriba en que la mayoría de nosotros modelamos á un nivel totalmente aleatorio y «desenfocado». Recogemos al azar detalles y rasgos de tal o cual persona, y pasamos totalmente por alto algo de otra que hubiera sido mucho más importante para nosotros. Modelamos alguna cosa de aquí y alguna otra de allá. Intentamos modelar a alguien a quien admiramos, pero sólo para descubrir finalmente que no sabemos en realidad cómo esa persona lo consigue.

Del encuentro entre la preparación y la oportunidad resulta la especie que llamamos «suerte».

ANTHONY ROBBINS

Considere esta obra como una guía sobre cómo modelar conscientemente y con más precisión: para usted, es la oportunidad de hacer de manera consciente lo que viene haciendo desde siempre en la vida.

Alrededor de todos nosotros abundan recursos y estrategias fenomenales. Yo le invito a que comience a pensar como un modelador, permaneciendo siempre atento a los patrones y a los tipos de acciones que producen resultados sobresalientes. Si alguien ha sido capaz de hacer algo notable, usted debe preguntarse inmediatamente: «¿Cómo ha logrado ese resultado?». Y espero que continuará usted en busca de la excelencia, de la magia oculta en todo lo que ve, y que averiguará cómo se produce, de manera que podrá crear resultados de igual categoría siempre que quiera.

El próximo tema de nuestra investigación será qué es lo que determina nuestras reacciones a las diferentes circunstancias de la vida. Vamos a seguir estudiando ...

El poder de nuestro estado

Es la mente la que hace el bien o el mal, la que hace mísero o feliz, rico o pobre.

EDMUND SPENSER

¿Ha tenido usted nunca la experiencia de estar en racha, la sensación de que nada podía fallarle? ¿Una temporada en que todo le sonreía? Quizá fue un partido de tenis, cuando todos los golpes de usted caían dentro de la línea, o durante una reunión de negocios en que siempre supo lo que debía decir. O tal vez fue una ocasión en que usted se sorprendió a sí mismo haciendo algo heroico, o espectacular, de lo que nunca se hubiera creído capaz. Seguramente habrá conocido también la experiencia contraria: los días en que más valía no haberse levantado. Sin duda recuerda usted las veces que falló en cosas que normalmente hace con facilidad, en que todo sale mal, todas las puertas están cerradas y nada tiene arreglo.

¿En qué consiste la diferencia? Uno siempre es la misma persona, y debería poder disponer siempre de todos sus recursos. Así pues, ¿por qué se producen resultados desastrosos unas veces, y fabulosos otras? ¿A qué se debe que incluso los mejores atletas tengan días en que lo hacen todo bien, y otros en que no encestan ni una pelota ni llegan a ninguna base?

La diferencia radica en el estado neurofisiológico en que uno se halla. Hay estados que potencian (como la confianza, el amor, la seguridad interior, la alegría, el éxtasis, la fe), que liberan fuentes inagotables de poder personal. Y hay estados que paralizan (como la confusión, la depresión, el miedo, la angustia, la tristeza, la frustración), y que nos dejan impotentes. Todos tenemos alternativas de estados buenos y malos. Como cuando uno entra en un restaurante y la camarera le recibe con un bufido: «Y usted, ¿qué quiere?». ¿Cree que siempre se comunica así? Puede que sea de esta manera porque tiene una vida llena de dificultades. Pero es más probable que tenga un mal día, o demasiadas mesas que atender, o que la haya ofendido algún cliente. No es mala persona; lo que pasa es que se halla en un estado que la priva de sus recursos. Si pudiera usted modificar dicho estado, cambiaría su comportamiento.

Comprender nuestro estado es la clave para comprender el cambio y para alcanzar la excelencia. Nuestra conducta es el resultado del estado en que nos encontramos. Siempre procuramos hacer lo mejor con los recursos de que disponemos, pero a veces somos nosotros mismos los que nos hallamos carentes de recursos. En mi vida, lo sé, ha habido ocasiones en que, como consecuencia de un estado determinado, he dicho o hecho cosas que luego hube de lamentar, o de las que tuve que avergonzarme. Quizá le haya pasado a usted también. Conviene recordar esas ocasiones cuando alguien le ofende a uno. Así se evoca una sensación de condolencia, en vez de rabia. Al fin y al cabo, como suele decirse, el que vive bajo tejado de vidrio no debe arrojar piedras. Recuerde que una cosa es la camarera y demás individuos, y otra la conducta de ellos. La clave, por consiguiente, está en hacernos dueños de nuestro estado y, por tanto, de nuestro comportamiento. ¿Qué le parecería si bastara con chasquear los dedos para ponerse a voluntad en el estado más dinámico y genial..., un estado en el que usted se hallaría estimulado, convencido del éxito, vibrante de energía y con la mente aguzada? Pues bien: usted *puede*.

Cuando haya terminado este libro sabrá cómo ponerse a sí mismo, siempre que lo desee, en un estado de máximo rendimiento y capacidad, y cómo salir de los estados inhabilitamtes. Recordemos que la clave del poder es la acción. Mi objetivo consiste en participarle a usted cómo se utilizan los estados que llevan a la acción decisiva, congruente, responsable. En este capítulo veremos lo que son los estados y cómo funcionan. Y sabremos por qué es posible controlarlos de manera que vayan a nuestro favor.

Un estado puede definirse como la suma de los millones de procesos neurológicos que se producen en nuestro interior o, en otras palabras, la suma total de nuestra experiencia en cualquier momento dado. Muchos de nuestros estados ocurren sin ser dirigidos conscientemente por nosotros. Vemos algo, y frente a ello reaccionamos cayendo en un estado determinado, que puede ser de los estimulantes y útiles, o de los incapacitantes y limitativos, pero, en todo caso, la mayoría de las personas poco pueden hacer para controlarlo. La diferencia entre los que fracasan en sus objetivos vitales y los que triunfan, es la que hay entre los que no saben ponerse en un estado afirmativo y los que habitualmente consiguen un estado que contribuye a sus logros.

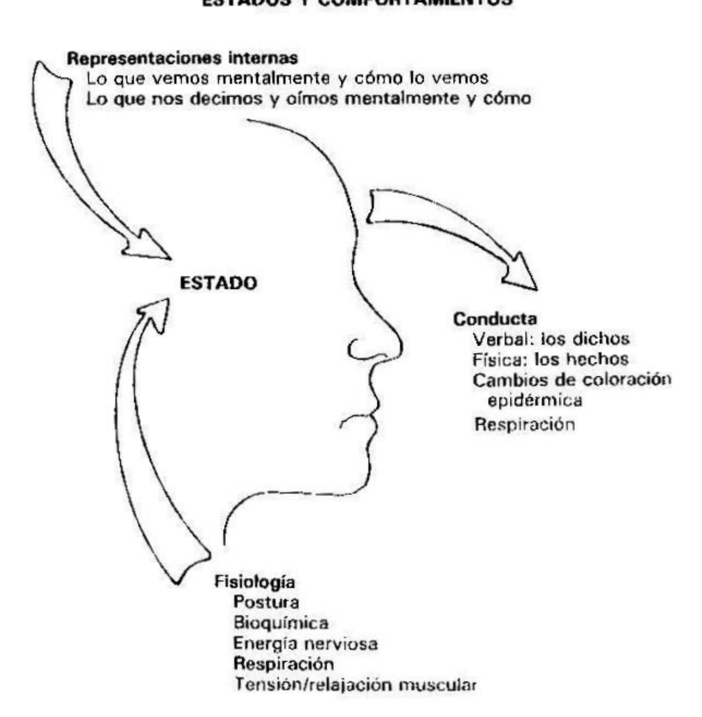
Casi todos los deseos de las personas hacen referencia a algún tipo de estado. Haga una relación de las cosas que anhela en la vida. ¿Quiere tener amor? Pues bien, el amor es un estado, un sentimiento o emoción, que nos comunicamos a nosotros mismos y percibimos como resultado de ciertos estímulos exteriores. ¿La seguridad? ¿Ser considerado? Son cosas que nosotros mismos nos creamos, estados que producimos en nuestro interior. Quizá le gustaría tener mucho dinero. Pero no será por coleccionar papeletas verdes ilustradas con las caras de diversos personajes notorios del pasado. Lo que usted quiere es lo que el dinero representa para usted: el amor, la seguridad, la libertad, o cualquier otro estado de los que, a su parecer, el dinero puede proporcionar. De manera que la llave del amor, de la alegría, de ese poder que el hombre siempre ha buscado —la posibilidad de ser el dueño de su propia vida—, estriba en saber cómo dirigir sus estados y cómo usarlos.

La primera clave para dirigir su estado y producir los resultados que desea es aprender a dirigir eficazmente su cerebro. A este fin, necesitamos entender un poco mejor cómo funciona. Ante todo, es preciso saber cómo se crean los estados. Desde hace siglos, al hombre le han fascinado los medios capaces de alterar sus estados y, por consiguiente, su experiencia de la vida. Ha ensayado el ayuno, las drogas, las ceremonias rituales, la música, la actividad sexual, determinados alimentos, la hipnosis y la oración. Todas estas cosas tienen su utilidad y sus limitaciones. Ahora, sin embargo, entrará usted en procedimientos mucho más sencillos e igualmente poderosos, e incluso más rápidos y precisos en muchos casos.

Si todo comportamiento es consecuencia del estado en que nos hallamos, no produciremos las mismas comunicaciones y conductas desde un estado que libere todos nuestros recursos, que desde un estado de impotencia. Entonces la pregunta siguiente es: ¿quién crea el estado en que nos hallamos? En el mismo podemos distinguir dos componentes principales: el primero, nuestras representaciones internas; el segundo, nuestras condiciones fisiológicas y el empleo que llagamos de ellas. El cómo y el porqué se representa uno las cosas, además del cómo y el qué se dice uno a sí mismo ante una situación dada, crean el estado en que se encuentra y, por tanto, los tipos de comportamiento que produce. Por ejemplo: ¿cómo trata usted a su esposa, o esposo, o amante, cuando ella o él vuelven a casa mucho más tarde de lo que prometieron? Pues depende. Es decir, que el comportamiento de usted dependerá mucho del estado en que se encuentre al producirse el retorno de la persona en cuestión, y dicho estado, a su vez, dependerá de las cosas que usted se haya representado en su mente, por lo que toca al motivo de la ausencia. Si durante horas ha imaginado a la persona amada víctima de un accidente, cubierta de sangre, muerta o ingresada en un hospital, cuando la vea aparecer por la puerta la recibirá con lágrimas o con un suspiro de alivio, o con un gran abrazo y le preguntará por los motivos de la tardanza; tal comportamiento sería consecuencia de un estado de preocupación. En cambio, si usted imaginó que el ser amado estaba corriendo una aventura furtiva, o si pasó el rato diciéndose una y otra vez que la tardanza es una muestra del poco aprecio que esa persona siente por los sentimientos o por el tiempo de usted cuando él o ella se haga presente recibirá una acogida muy distinta de la que he descrito antes, pero que asimismo será consecuencia

de ese otro estado. Al encontrarle celoso o resentido, aparecerá una gama de comportamiento diferente.

La siguiente pregunta obvia es: ¿por qué razón unos individuos se representan las cosas desde un estado de preocupación, mientras otros se plantean representaciones internas que les sumergen en la desconfianza o en el enfado? Son muchos los factores que intervienen en ello. Es posible que hayamos modelado nuestras reacciones a imitación de nuestros padres u otros prototipos, observados en experiencias similares. Por ejemplo, si cuando usted era niño su madre se angustiaba siempre que su padre volvía tarde a casa, quizá tienda a representarse las cosas de una manera similar y a caer en estados de aprensión; pero si su madre solía quejarse de que su padre era un calavera en quien no se podía confiar, quizás haya modelado usted ese patrón de conducta. De esta manera, nuestras creencias y actitudes, nuestros valores y nuestras experiencias pasadas con una persona determinada afectan al tipo de representaciones que nos hagamos acerca del comportamiento de la misma.



En cuanto a nuestra manera de percibir y representarnos el mundo hay otro factor todavía más importante y poderoso, que son las condiciones de nuestra fisiología y los hábitos de uso de ella. Aspectos como la tensión muscular, lo que comemos, cómo respiramos, nuestras posturas, la eficacia general de nuestro funcionamiento bioquímico, influyen grandemente sobre nuestro estado. Las representaciones internas y la fisiología se unen en un bucle de control cibernético; todo lo que afecte a lo uno afectará infaliblemente a lo otro. Por tanto, cambiar los estados implica modificar las representaciones internas y también modificar la fisiología. Si el organismo de uno que está esperando encontrar en casa a su amante/cónyuge/hijo se encuentra en pleno dominio de sus recursos, probablemente el sujeto considerará que la tardanza se debe a un embotellamiento de la circulación, o a haberse entretenido con algún asunto. En cambio, si por otros motivos uno se hallara en condiciones fisiológicas de gran tensión muscular o de suma fatiga, o si padeciera dolores o un nivel bajo de azúcar en la sangre, tendería a representarse las cosas en el sentido de acentuar sus impresiones negativas. ¿No es verdad que cuando usted se encuentra

físicamente boyante y fuerte percibe el mundo de otra manera que cuando está cansado o enfermo? Las condiciones fisiológicas cambian verdaderamente el modo en que uno se representa el mundo, y por tanto, cómo lo experimenta. Cuando usted percibe una cosa como difícil o molesta, ¿no es verdad que el cuerpo reacciona en consonancia, poniéndose tenso? Así, esos dos factores, las representaciones internas y la fisiología, se influyen siempre mutuamente para crear el estado en que nos hallamos. Y dicho estado determina la clase de comportamiento que producimos. De donde se deduce que, para controlar y dirigir nuestra conducta, debemos controlar y dirigir nuestros estados, y que para conseguir eso hemos de controlar y dirigir conscientemente nuestras representaciones internas y nuestra fisiología. Imagine usted lo que supondría el ser capaz de controlar al ciento por ciento su propio estado en cualquier momento y circunstancia.

Antes de poder dirigir nuestras experiencias de la vida, hemos de comprender cómo se forman esas experiencias. En tanto que animales mamíferos, los humanos reciben y se representan la información del medio ambiente gracias a unos receptores especializados, los órganos de los sentidos, que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cenestésico). La mayor parte de las decisiones que afectan a nuestro comportamiento procede primariamente de sólo tres de estos sentidos: el visual, el auditivo y el cenestésico.

Estos receptores especializados transmiten los estímulos externos al cerebro. Éste, a través del proceso de generalización, distorsión y supresión, filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

De este modo la representación interna, la experiencia que tiene uno de un acontecimiento, no es exactamente el suceso en sí, sino una reelaboración interior y personalizada. La mente consciente de un individuo no puede utilizar todas las señales que recibe. Es probable que nos volviéramos locos si tuviéramos que atender conscientemente a los miles de estímulos que recibimos en todo momento, desde la sensación del pulso en el dedo meñique de la mano izquierda hasta las más tenues vibraciones que inciden en nuestro oído. Por ello el cerebro filtra la información y selecciona sólo la que necesita, o la que espera necesitar para uso futuro, dejando que la mente consciente del individuo ignore todo lo demás.

Este proceso de filtrado explica la inmensa variedad de la percepción humana. Dos personas que hayan visto el mismo accidente de circulación tal vez lo cuenten de maneras muy distintas. La una quizá prestó más atención a lo que vio, y la otra a lo que oyó; lo contemplaron desde ángulos diferentes. Y para empezar, en un individuo y en otro los procesos de la percepción se apoyan en fisiologías distintas; el uno quizá tenga una agudeza visual excelente, mientras que el otro se halla en un estado físico deplorable. Puede también que una de esas personas haya sido víctima de un accidente ella misma, por lo que tendrá ya registrada una representación anterior muy nítida. Sea como fuere, las representaciones que se hacen del mismo acontecimiento esos dos testigos pueden ser muy diferentes. Además, esas percepciones y esas representaciones internas distintas se almacenarán a su vez, y constituirán nuevos filtros que ayudarán a configurar las experiencias futuras.

En la PNL se utiliza un concepto importante: «El mapa no es el territorio». Como ha observado Alfred Korzybski en *Ciencia y salud mental*: «Hay que recordar esa característica importante del mapa. Un mapa no es el territorio que representa, pero si es correcto, su estructura será similar a la del territorio y ésa es la razón de su utilidad». En relación con las personas, esto significa que sus representaciones internas no son la reproducción exacta de un acontecimiento, sino una interpretación filtrada a través de creencias individuales, actitudes, valores y una cosa que se llama «metaprogramas». Tal vez se refería a esto Einstein cuando dijo: «Quien pretenda erigirse como juez en el terreno de la verdad y del conocimiento, naufragará bajo la risa de los dioses».

Puesto que no sabemos lo que son las cosas en realidad, sino sólo cómo nos las representamos a nosotros mismos, ¿por qué no representárnoslas de manera que aumenten las posibilidades nuestras y de otros, en vez de crear limitaciones? La clave para conseguirlo con éxito es la gestión de la memoria: la formación de representaciones que habitualmente crean los estados de mayor potenciación para el individuo. Toda experiencia ofrece varios aspectos que enfocar; hasta el individuo más triunfante puede empezar a plantearse lo que no va bien y caer en un estado de depresión, de frustración o de ira; pero también puede optar por enfocar todo lo que le sale a pedir de boca. Por terrible que sea una situación, siempre cabe la posibilidad de representársela de manera que potencie los propios recursos.

Los triunfadores son quienes más habitualmente acceden a sus estados más fecundos y descollantes. ¿Cuál otra podría ser, si no, la diferencia entre los que triunfan y los que no? Recordemos de nuevo a W. Mitchell. Para él lo importante no fue lo que le ocurrió, sino cómo se representó lo que ocurrió. Pese a verse terriblemente quemado, y luego paralítico, supo hallar la manera de recobrar la plena posesión de sus recursos. No olvidemos que no existe nada inherentemente malo o bueno. El valor está en la representación que nosotros nos formamos. Podemos representarnos las cosas de tal manera que caigamos en un estado positivo, y también podemos hacer lo contrario. Deténgase un momento a recordar algún momento de su vida en que estaba usted cargado de energía y dueño de sus facultades.

Eso es lo que hacemos cuando pasamos el lecho de carbones encendidos. Si ahora yo le pidiera que dejase el libro y caminara sobre un foso lleno de brasas, no creo que fuese corriendo a hacerlo. A usted no le parece que eso sea posible en su caso, y muy posiblemente no dispone de ninguna sensación de aptitud u otro estado de poder relacionado con semejante actividad. Por tanto, no basta con que yo se lo diga para ponerle en el estado que le capacitaría a usted para ejecutar esa acción.

El paseo sobre las brasas les enseña a las personas cómo cambiar sus estados y su comportamiento de tal manera que les capacite para emprender acciones y obtener nuevos resultados, pese a sus temores o cualesquiera otros factores limitativos. Las personas que pasan la hoguera no dejan de ser las mismas que eran cuando entraron por la puerta, convencidas de que, al menos para ellas, caminar sobre brasas era algo imposible. Pero, en el ínterin, han aprendido a modificar su fisiología y a cambiar sus representaciones internas acerca de lo que son capaces de hacer o no, de modo que el andar sobre brasas, que al principio era una cosa terrorífica, se convierte en algo que saben factible para ellas. Han aprendido a ponerse en estado de pleno dominio de sus recursos, y desde dicho estado pueden producir acciones y resultados que antes hubieran creído fuera de su alcance.

El paseo sobre las brasas ayuda a que la gente se forme una nueva representación interna de «lo posible». Si aquello que parecía tan imposible no era más que una limitación mental, ¿qué otras «imposibilidades» serán factibles también? Una cosa es hablar del poder del estado, y otra experimentarlo directamente. Ésa es la función del paseo sobre las brasas: suministrar un modelo nuevo de creencias y posibilidades, y crear en las personas una nueva sensación interna o estado asociado, de manera que funcionen mejor en su vida y puedan hacer cosas que jamás hubieran considerado «posibles» antes. Les demuestra claramente que su comportamiento es el resultado del estado en que se hallan, ya que en un momento, y mediante un pequeño número de modificaciones en la manera de representarse la experiencia a sí mismos, les confiere tal seguridad que se deciden a actuar eficazmente. Evidentemente hay muchos caminos para conseguirlo, sólo que el pasar sobre los carbones encendidos es tan espectacular y emocionante que sus protagonistas raramente van a olvidarlo.

Resulta, pues, que la clave para obtener los resultados que uno desea consiste en representarse las cosas de manera que uno se sitúe en un estado de plenitud

tal que, plenamente dueño de sus recursos, pueda asumir acciones de la especie y calidad que se necesita para alcanzar aquellos resultados. De no hacerlo así, por lo general uno ni siquiera llega a iniciar el intento, o como mucho lo realizará a medias y con escasa convicción; los resultados estarán en proporción con el esfuerzo. Si yo le digo a usted: «Vamos a caminar sobre las brasas», los estímulos que le ofrezco, tanto con mis palabras como con mi actitud corporal, pasan al cerebro de usted, donde se forma una representación. Puede que imagine usted a unos salvajes con anillos en las narices, tomando parte en algún rito espantoso, o a reos quemados en la hoguera; en esas condiciones su estado no será muy favorable. Peor sería su disposición si se imaginase a sí mismo con horribles quemaduras en pies y piernas.

En cambio, si usted imaginase a un grupo que toca palmas y baila, y se lo pasa muy bien, si se representase una escena de alegría y euforia totales, se hallaría en un estado muy diferente. Si se representase entonces a sí mismo en el acto de avanzar lleno de fuerza y júbilo, y se dijera: «Sí, decididamente puedo hacerlo», desplazándose en actitud de total autoconfianza, entonces todas esas señales neurológicas le pondrían en un estado bajo el cual muy probablemente asumiría la acción y pasaría por encima de las brasas.

Pues ocurre lo mismo con todas las cosas de la vida. Si nos representamos a nosotros mismos que las cosas no van a salir bien, no salen bien. Si nos formamos la representación de que irán a pedir de boca, entonces creamos los recursos internos que necesitamos para producir el estado que, a su vez, nos capacita para obtener resultados positivos. La diferencia entre un Ted Turner, un Lee Iacocca, un W. Mitchell y el común de las personas, es que ellos se representan el mundo como el lugar donde pueden conseguir cualquier cosa que se propongan sinceramente. Como es obvio, por bueno que sea nuestro estado a veces no conseguimos lo que deseábamos. Pero con crear el estado apropiado «maximizamos» las posibilidades, nos aseguramos la mayor eficacia posible en el empleo de nuestros recursos.

Ahora la siguiente pregunta obvia es: si las representaciones internas y la fisiología contribuyen a crear los estados de donde dimana el comportamiento, ¿cómo se determina el comportamiento concreto que adoptaremos en tal o cual estado? Un individuo, si está enamorado, lo expresará por medio de caricias, mientras que otro en igual estado se limitará a manifestarlo de palabra. La respuesta es que cuando nos hallamos en un estado, éste transmite al cerebro diferentes opciones de conducta, el número de las cuales dependerá de nuestros modelos del mundo. Ciertas personas, cuando montan en cólera, tienen un modelo predominante acerca de cómo reaccionar, de modo que tienden a las acciones violentas, si eso fue lo que aprendieron de sus mayores. O quizás hallaron en alguna ocasión que ello les servía para conseguir el fin deseado, y esa experiencia, almacenada en forma de recuerdo, les sirve como patrón de sus reacciones en el futuro.

Todos tenemos una manera de ver el mundo, modelos que configuran nuestras percepciones de lo que nos rodea. Por las personas a quienes conocemos, así como a través de los libros, las películas y la televisión, nos formamos una imagen del mundo y de las posibilidades que éste encierra para nosotros. En el caso de W. Mitchell, una de las cosas que dieron forma a su vida fue el recuerdo de un hombre a quien conoció de niño y que pese a ser paralítico había triunfado en sus actividades. Es decir, Mitchell dispuso de un modelo que le ayudó a representarse su situación como algo que no le impediría obtener todos los éxitos que quisiera.

Para poder modelar inspirándonos en otras personas necesitamos descubrir las creencias específicas que les permiten representarse el mundo de una manera que les capacita para actuar con eficacia. Es preciso averiguar con exactitud cómo se representan a sí mismas su experiencia del mundo. ¿Cómo opera visualmente su mente? ¿Qué cosas suelen decir? ¿Qué sienten? Una vez más, si suscitamos en

nuestros organismos mensajes exactamente idénticos, podremos producir resultados similares. En eso consiste el «modelado».

Una de las constantes de la vida es que los resultados se están produciendo siempre. Si no es usted quien decide conscientemente qué resultados quiere obtener y no se representa las cosas en consonancia, será entonces algún agente externo (una conversación, un espectáculo televisado, cualquier cosa) lo que condicionará sus estados y dará lugar a comportamientos que quizá no le convengan. La vida es como un río cuyo fluir no se detiene; puede uno verse a merced de la corriente si no emprende acciones deliberadas y conscientes para nadar en la dirección que juzgue más apropiada a sus intereses. Si no siembra usted las semillas mentales y fisiológicas de lo que desee cosechar, automáticamente todo se llenará de malas hierbas. Es decir, si no dirigimos de manera consciente nuestras propias mentes y estados, el medio que nos rodea puede producir estados al azar, y algunos serán indeseables. Y las consecuencias podrían ser desastrosas. Por eso es importante que permanezcamos atentos, día tras día, como guardianes ante las puertas de nuestro cerebro, para saber cómo nos representamos habitualmente las cosas a nosotros mismos. Cultivemos diariamente nuestro jardín.

Uno de los ejemplos más palmarios de los resultados de un estado indeseable es la historia de Karl Wallenda, del grupo de acróbatas The Flying Wallendas. Durante años representó su espectáculo con mucho éxito y sin considerar jamás la posibilidad de un fallo. El peligro de las caídas, sencillamente, no formaba parte de sus esquemas mentales. Pero luego, hace de esto varios años, empezó a comentar con su mujer que se veía a sí mismo cayendo. Por primera vez empezaba a ofrecerse a sí mismo, habitualmente, la representación de una caída. Tres meses después de haberlo mencionado por primera vez, cayó y se mató. Algunas personas dirían que tuvo una premonición. Pero otra interpretación sugiere que comunicó a su sistema nervioso una representación coherente, una señal, poniéndose en tal estado que fomentaba el comportamiento conducente a la caída, creándose por sí mismo tal desenlace. Su cerebro encontró un nuevo camino que seguir, y acabó por seguirlo. Así pues, en la vida resulta crítico enfocar lo que deseamos en contraposición a lo que no deseamos.

Si uno enfoca continuamente todas las cosas malas de la vida, todo lo que no desea y todas las dificultades que podrían presentársele, se pone a sí mismo en un estado que fomenta esa clase de comportamientos y resultados. Por ejemplo, ¿es usted un individuo celoso? No, no lo es. En el pasado quizás haya producido estados de celotipia y el tipo de comportamiento que deriva de aquéllos. Pero usted no es su conducta. Si admite una generalización de esa especie acerca de sí mismo, habrá creado una creencia que gobernará y dirigirá sus actos en el futuro. Recuerde que su conducta resulta de su estado, y que éste resulta de sus representaciones internas y de su fisiología, cosas ambas que puede usted cambiar en cuestión de instantes. Si ha sido celoso en el pasado, esto simplemente significa que se representaba las cosas de una manera que creaba dicho estado. Pero ahora puede representárselas de otra manera y producir nuevos estados, con los comportamientos consiguientes. Recuerde que siempre podemos elegir el modo de representarnos las cosas. Si uno se representa a sí mismo que la persona amada le está engañando, pronto se hallará en un estado de furor e ira. Tengamos en cuenta que ello ocurre incluso sin tener pruebas de que sea cierto, pero uno lo experimenta corporalmente como que si lo fuese, de modo que al regresar la persona amada el coloso se encuentra en estado de desconfianza y furor. En tales condiciones, ¿qué recibimiento le hará a la persona amada?. No muy bueno, por lo general. Puede que la insulte o la maltrate de palabra, o se limite a mostrarse de mal humor, exponiéndose, en todo caso, a una reacción vengativa para otra ocasión.

La persona amada, recordémoslo, quizá no hizo nada malo, ¡pero la conducta del celoso, consecuencia de su estado, probablemente le haga desear estar con cualquier otro! Ese es el resultado que usted consigue si es celoso.

Puede usted cambiar esa pintura negativa en imágenes del ser amado metido en un embotellamiento, y ese nuevo proceso le pondrá en tal estado que cuando él o ella llamen a la puerta, usted se comportará de modo que la otra persona notará cuánto la echaba en falta, lo cual reforzará su deseo de estar con usted. A veces puede ocurrir que la persona amada estuviese haciendo realmente lo que uno imaginaba, pero ¿para qué desperdiciar un montón de energías emocionales, antes de estar bien seguro? En la mayoría de los casos probablemente no será cierto, y se habrá hecho mucho daño a ambos, inútilmente.

El antepasado de todo acto es un pensamiento.
RALPH WALDO EMERSON

Si asumimos el control de nuestras comunicaciones con nosotros mismos y suscitamos señales visuales, auditivas y cenestésicas de lo que deseamos, se producirán habitualmente resultados de signo positivo, incluso en situaciones en que las probabilidades de éxito parecían escasas o nulas. Los directivos, entrenadores, padres de familia y motivadores más influyentes y eficaces son los que se representan y representan a otros las circunstancias de la vida de tal modo que transmiten señales triunfales al sistema nervioso incluso cuando los impulsos externos parecerían irremediablemente negativos. Así se mantienen y mantienen a otros en condiciones de total dominio de sus recursos, lo que les permite el esfuerzo hasta que triunfan. El lector seguramente recordará la aventura de Mel Fisher. Es el hombre que se pasó diecisiete años en busca de un tesoro sepultado bajo las aguas del mar, hasta que logró descubrir piezas de oro y plata por valor de más de 400 millones de dólares. En una crónica de prensa sobre este caso, le preguntaban a uno de sus marineros cómo había aguantado tanto tiempo con él. Contestó que Mel, sencillamente, poseía la virtud de infundir entusiasmo a todos. Todos los días Fisher se decía a sí mismo y le aseguraba a la tripulación: «Hoy será el día», y transcurrida la jornada decía: «Mañana será el día». Pero no habría bastado con decirlo; lo decía de modo coherente con el tono de su voz, sus imágenes mentales y sus sentimientos, con lo cual se colocaba todos los días en el estado que le permitió seguir actuando hasta triunfar finalmente. Es un ejemplo clásico de la Fórmula del Éxito Definitivo. Tuvo presente su meta, emprendió la acción, fue viendo lo que le acercaba al resultado... y, si no, ensayó algo diferente, hasta conseguirlo.

Uno de los mejores motivadores que conozco es Dick Tomey, entrenador del equipo de rugby de la Universidad de Hawai. Es un hombre que sabe cómo las representaciones internas de las personas influyen en su rendimiento. Una vez, en un partido contra el equipo de la Universidad de Wyoming, los suyos estaban siendo literalmente barridos. Se llegó al descanso con un 22-0 en contra. Parecía que no hubiera sitio para ellos en la cancha mientras estuviesen allí los de Wyoming.

Es fácil imaginar el estado de ánimo de los jugadores de Tomey cuando bajaron a los vestuarios. Echó una ojeada a aquellas cabezas abatidas y a aquellos rostros desencajados, y se dijo que aquel estado tendría que cambiar, o de lo contrario valdría más no salir a jugar. Estaban físicamente abatidos y con ello se creaba un círculo vicioso sin más salida que la derrota, privados de los recursos que necesitaban para ganar.

Entonces Dick sacó un tablero con una colección de recortes de prensa que había reunido durante varios años. Todos aquellos artículos hablaban de equipos que, después de perder por tanteos igual de abultados o más, habían dado la vuelta al resultado en grandes exhibiciones de moral. Hizo que sus jugadores leyeran aquellos artículos y logró inspirarles una fe totalmente nueva, una creencia en la posibilidad de rehacerse. Y esa creencia (representación interna) generó en ellos un estado neurofisiológico totalmente distinto. ¿Qué pasó? Pues que el equipo de Tomey jugó la segunda mitad como nunca; los de Wyoming no lograron ni un solo tanto más y el partido acabó en un 22-27. Lo consiguieron porque él logró

cambiar sus representaciones internas, sus creencias acerca de lo que era posible.

No hace mucho viajaba yo en avión con Ken Blanchard, el coautor de El Ejecutivo al Minuto, quien acababa de publicar en la revista Golf Digest un artículo titulado «El Golfista al Minuto». Era reciente su amistad con uno de los mejores entrenadores de golf de los Estados Unidos y, como consecuencia de ello, su juego había mejorado últimamente. Me contó que había aprendido muchas distinciones útiles, pero que le costaba recordarlas todas. Le dije que no necesitaba retener en la memoria tantas distinciones. Y le pregunté si recordaba haberle dado alguna vez un golpe perfecto a la bola. Respondió que sí, desde luego. Acto seguido le pregunté si ello había sucedido muchas veces. De nuevo respondió afirmativamente. Entonces le expliqué cómo la estrategia o manera concreta de organizar sus recursos, evidentemente, estaba ya grabada en su inconsciente. Bastaba con retrotraerse a sí mismo al estado en que se hallaba cuando se veía en condiciones de utilizar toda la información recibida. Dediqué unos cuantos minutos más a explicarle cómo lograr dicho estado y ponerse en marcha a voluntad. (El lector aprenderá esa técnica en el capítulo 17.) ¿Qué pasó? Pues que salió e hizo su mejor recorrido de los últimos quince años, rebajando en quince golpes su marca anterior. ¿Por qué? Porque no hay poder como el del estado de plenitud de recursos. No necesitaba luchar consigo mismo para recordar lo que tocaba hacer. Instantáneamente dominaba todo lo necesario. Hasta entonces sólo le había faltado saber cómo destapar esa fuente.

Recuerde que el comportamiento humano es el resultado del estado en que uno se encuentra. Si ha logrado alguna vez un acierto, podrá reproducirlo siempre mediante el procedimiento de asumir las mismas acciones mentales y físicas que entonces. En vísperas de los Juegos Olímpicos de 1984 trabajé con Michael O'Brien, un nadador especialista en la distancia de 1.500 metros libres. Se había entrenado a conciencia, pero tenía la sensación de que no alcanzaba su mejor forma. Se le había formado, por lo visto, una serie de bloqueos mentales, y eso le limitaba. En realidad, albergaba cierto temor al éxito y a sus consecuencias, por lo que se había planteado como objetivo una medalla de bronce, o como mucho de plata. No era el aspirante favorito al oro. Su rival más destacado, George DiCarlo, había vencido a Michael en varias ocasiones.

Pasé con Michael una hora y media, y le ayudé a modelar sus estados de máximo rendimiento; esto es, a descubrir cómo se situó él mismo en sus mejores recursos fisiológicos, lo que se representó, lo que se dijo a sí mismo y lo que sintió durante la única competición en que logró superar a DiCarlo. Nos pusimos a descomponer, una a una, las acciones mentales y físicas que realizaba al ganar una competición. Y asociamos el estado en que se hallaba durante tales ocasiones con un estímulo automático, el disparo que sirve para dar la salida. Descubrí que la vez en que derrotó a George DiCarlo se la había pasado escuchando a Huey Lewis hasta poco antes de empezar la carrera. Así pues, el día de la final olímpica lo hizo todo igual, repitió las mismas acciones de la vez que había ganado, e incluso escuchó una grabación de Huey Lewis momentos antes. Y ganó a George DiCarlo, logrando la medalla de oro con una diferencia superior a seis segundos.

¿Ha visto usted la película The Killing Fields (Los gritos del silencio)? Había en ella una escena terrible, que no olvidaré nunca. Tratábase de un chico de doce o trece años, en medio de un caos horrible y de los desastres de la guerra camboyana. En un momento dado, rabioso de frustración, agarra una ametralladora y abate a una persona. ¿Cómo es posible, se pregunta uno, que un niño de doce años sea capaz de hacer una cosa así? Pues bien, ocurren dos cosas: la primera, que su frustración es tan enorme que hace aflorar la violencia más profundamente escondida en su personalidad; la segunda, que vive en una cultura tan empapada de guerra y destrucción, que hacerse con una ametralladora parece una acción perfectamente lícita. Ha visto cómo lo hacían otros, y él lo hace también. Es una escena tremendamente negativa. Yo procuro concentrarme en otros estados más positivos. Pero es un resumen contundente

de cómo un estado determinado (bueno o malo) nos lleva a hacer cosas que desde cualquier otro estado quedarían fuera de nuestro alcance. Quiero repetir esto una y otra vez hasta que el lector se sature de ello: ***el tipo de comportamiento que las personas producen es consecuencia del estado en que se hallan; lo que hagan concretamente partiendo de dicho estado depende de sus modelos del mundo,*** esto es, de las estrategias neurológicas impresas en ellas. A mí no me era dado conseguir que Michael O'Brien ganase el oro olímpico. Era él quien había trabajado durante la mayor parte de su vida para adquirir las estrategias, las reacciones musculares y todo lo demás. Lo que sí estaba a mi alcance era detectar de qué manera apelaba él a sus recursos más eficaces, a sus estrategias de triunfo, para conseguir que esto aflorase a voluntad y en el momento clave en que le hiciese falta.

La mayoría de los individuos hacen muy poco para dirigir conscientemente sus estados. Se levantan deprimidos o con buen pie; una buena mañana los anima, o una mala los hunde. En todos los campos, lo que distingue a la gente es la eficacia con que invocan sus recursos. Esto se revela con la máxima claridad en el atletismo. Nadie gana siempre, pero existen ciertos atletas que disfrutan de la capacidad de aprovechar todos sus recursos casi a voluntad, y están casi siempre a la altura de la ocasión. ¿Cómo consigue Reggie Jackson tantos puntos en béisbol? ¿Qué motiva el increíble acierto de jugadores como Larry Bird o de Jerry West en todos sus lanzamientos? Fueron capaces de dar lo mejor de sí mismos cuando hacía falta, cuando la presión era más grande.

Cambiar de estado es lo que desea la mayoría. Uno querría ser feliz, alegre, extático o más equilibrado; otro anhela paz mental o salir de un estado que no le agrada. Se sienten frustrados, furiosos, abatidos, aburridos. ¿Qué hace entonces la mayoría? Pues digamos que ponen en marcha la televisión, para que les proporcione representaciones nuevas que puedan interiorizar. Ven alguna cosa y ríen. Ya no se hallan en un estado de frustración. Entonces van y comen algo, o se fuman un cigarrillo, o se toman una droga. En una tesitura más positiva, podrían salir o hacer ejercicio. La única dificultad, con la mayor parte de estos planteamientos, es que los resultados no duran. Cuando se acaba el espectáculo televisado, se encuentran con las mismas representaciones de antes acerca de sus vidas. Cuando lo recuerdan, vuelven a encontrarse mal; mientras tanto, aquella comida en exceso, o aquella droga, ya han sido consumidas. Ahora hay que pagar el precio de ese fugitivo cambio de estado. En cambio, este libro le enseñará cómo cambiar directamente sus representaciones internas y su fisiología, sin recurrir a apoyaturas externas que muchas veces añaden más problemas a largo plazo.

¿Por qué consume drogas la gente? No porque les guste meterse agujas por las venas, sino porque les gustó la experiencia y no conocen otra manera de obtener ese estado. He visto muchachos, toxicómanos empedernidos, que dejaron el hábito después del primer paseo sobre las brasas, al advertir que existía una manera más elegante de alcanzar las mismas sensaciones. Uno de ellos, que según él mismo era heroinómano desde hacía seis años y medio, pasó las brasas y les dijo a los demás: «Se acabó. Pincharme nunca me ha dado nada comparable a lo que he sentido cuando me he visto al otro lado de esos carbones».

Lo cual no significa que deba dedicarse a caminar sobre brasas constantemente, sino que necesitará acceder a ese estado con frecuencia. Al hacer algo que creía imposible, desarrolló un nuevo modelo acerca de lo que uno puede hacer para llegar a sentirse bien.

Las personas que han alcanzado la excelencia son maestras en beber de las fuentes más generosas de su propio cerebro. Eso es lo que las distingue del montón. Lo que más importa recordar de este capítulo es que el estado de uno contiene un poder impresionante, y que uno puede controlarlo. No es forzoso vivir entregado al azar de los acontecimientos.

Hay un factor que determina de antemano el modo de representarnos nuestra experiencia de la vida, un factor que filtra nuestra manera de representarnos el mundo. Ese factor determina qué clase de estados creamos habitualmente en ciertas situaciones. Ha sido llamado a menudo el poder más grande que existe. Pasemos a investigar a continuación el poder mágico de...

La fe, o el nacimiento de la excelencia

El hombre es lo que cree.
ANTÓN CHEJOV

En su maravilloso libro *Anatomía de una enfermedad*, Norman Cousins nos cuenta una anécdota instructiva sobre el músico catalán Pau Casals, uno de los grandes maestros del siglo XX. Es una historia de fe y de renovación, y puede enseñarnos algo a todos.

Cousins describe cómo conoció a Casals poco antes de que éste cumpliese los noventa años, y cuenta que era casi penoso ver al anciano mientras se disponía a comenzar su jornada. Su debilidad y su artritis eran tan incapacitantes, que se vestía con ayuda de otras personas. La respiración fatigosa evidenciaba su enfisema. Arrastraba los pies al andar, inclinado, con la cabeza casi colgando. Tenía las manos hinchadas, los dedos agarrotados. Su aspecto era el de un hombre viejo y muy fatigado.

Incluso antes del desayuno, se encaminaba hacia el piano, uno de los diversos instrumentos que Casals dominaba. Se acomodaba en la banqueta, no sin grandes dificultades. Y mediante un esfuerzo que parecía terrible, alzaba las manos hacia el teclado.

Pero entonces ocurrió algo casi milagroso. Ante los ojos de Cousins, Casals experimentó una transformación repentina y completa. Entraba en un estado de posesión de sus recursos, y al mismo tiempo su fisiología cambiaba a tal punto, que empezó a moverse y a tocar, produciendo sobre el piano y sobre sí mismo resultados tales que únicamente se hubieran creído posibles en un pianista joven, vigoroso y flexible. Como dice Cousins: «Los dedos fueron perdiendo su agarrotamiento y se tendieron hacia las teclas como los pétalos de una flor se vuelven hacia el Sol. Su espalda se enderezó. Se hubiera dicho que respiraba con más desahogo». La sola intención de ponerse al piano cambiaba por completo su estado y, por ende, sus recursos físicos. Casals empezó con el *Clave bien temperado* de Bach, que interpretó con gran sensibilidad y dominio. Luego abordó un concierto de Brahms y sus dedos parecían volar sobre el teclado. «Todo su organismo se fundía en la música —escribió Cousins—. Dejó de estar anquilosado y agarrotado para moverse con gracia y suavidad, totalmente libre de su rigidez artrítica.» Cuando dejó el piano parecía otra persona totalmente distinta de la que se había sentado a tocar. Estaba más erguido, más alto, y anduvo sin arrastrar los pies. Inmediatamente se dirigió a la mesa del desayuno, comió con buen apetito y salió a dar un paseo por la playa.

Cuando se habla de fe, normalmente pensamos en credos o doctrinas, y eso es lo que efectivamente son muchas creencias. Pero, en un sentido más esencial, es fe cualquier principio, guía, aforismo, convicción o pasión que pueda suministrar sentido y orientación en la vida. Los estímulos que se nos ofrecen son innumerables. Las creencias son los filtros predispuestos, organizados, de nuestra percepción del mundo. Las creencias son como los gobernadores del cerebro. Si coherentemente juzgamos cierta una cosa, es como si transmitiéramos al cerebro una orden acerca de cómo debe representarse lo que sucede. Casals creía en la música y en el arte,

que habían dado belleza, orden y nobleza a su vida, y que todavía se mostraban capaces de realizar el milagro cotidiano para él. Como creía en el poder trascendente de su arte, disponía de potencial en un grado que casi desafía al entendimiento. Sus creencias transformaban todos los días al anciano en un genio lleno de vitalidad. Le mantenían vivo, en el sentido más verdadero de la expresión.

John Stuart Mill escribió: «La persona que tiene fe posee más fuerza que otras noventa y nueve que sólo tengan intereses». Precisamente por eso la fe franquea las puertas a la excelencia. Una creencia comunica una orden directa al sistema nervioso; cuando uno cree que algo es verdadero, literalmente se pone en un

estado tal como si lo fuese. Utilizadas apropiadamente, las creencias pueden ser la fuerza más poderosa para hacer el bien en la vida; por el contrario, las creencias que ponen límites a nuestras acciones y pensamientos pueden ser tan devastadoras como negativas. A través de la historia, la religión ha inspirado a millones de personas y les ha dado fuerzas para hacer cosas que nunca hubiesen creído realizables. La fe nos ayuda a obtener de nosotros mismos los recursos más profundos, y a dirigirlos en sentido favorable al objetivo buscado.

Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza en que sabremos alcanzarlos. A falta de ellas o de la esperanza de construirlas, los seres humanos llegan a verse totalmente desamparados, como barcas sin motor ni timón. En cambio, con unas creencias firmes que sirvan de guía, uno se ve capaz de emprender la acción y de dar forma al mundo en que desea vivir. La fe ayuda a ver lo que uno quiere y confiere energías que ayudan a obtenerlo.

En realidad, ninguna otra fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa. La historia de la humanidad es, en esencia, la historia de las creencias humanas. Los individuos que han dejado huella en la historia (llámense Jesucristo, Mahoma, Copérnico, Cristóbal Colón, Edison o Einstein) son los que cambiaron nuestras creencias. Para modificar nuestro comportamiento hemos de empezar por nuestras propias creencias. Si deseamos modelar la excelencia, tendremos que aprender a modelar las creencias de quienes la alcanzaron.

Cuanto más vamos sabiendo sobre el comportamiento humano, más apreciamos el extraordinario poder de las creencias en nuestra vida. En muchos sentidos ese poder desafía los modelos lógicos que tenemos muchos de nosotros. Pero es evidente que las creencias (representaciones internas congruentes) controlan la realidad incluso al nivel fisiológico. Hace poco, en un notable estudio sobre la esquizofrenia, se presentó el caso de una mujer de doble personalidad. Habitualmente, esa paciente presentaba niveles normales de glucemia, pero cuando ella creía ser una diabética, toda su fisiología cambiaba de acuerdo con los síntomas de la diabetes. La creencia se convertía en realidad.

Dentro de esta temática es conocido el experimento en que una persona en trance hipnótico recibe el contacto de un pedazo de hielo, que se le ha sugerido que es una pieza de metal candente. Invariablemente se forma una ampolla en el punto de contacto. Lo que cuenta en este caso tampoco es la realidad, sino la creencia, la comunicación directa e incuestionada al sistema nervioso. El cerebro, sencillamente, se limita a hacer lo que le dicen.

Muchos conocemos también el denominado «efecto placebo». Las personas a quienes se sugiere que las drogas que van a tomar surtirán determinados efectos, muchas veces experimentan dichos efectos aunque se les de una píldora desprovista de cualquier propiedad activa. Norman Cousins, que se enteró por experiencia directa del poder de curación por la fe, concluye: «Los fármacos no siempre son necesarios. La fe en la curación siempre lo es». En un estudio notable sobre el efecto placebo, se reunió a un grupo de pacientes de úlcera gástrica, que fue dividido en dos subgrupos. A los del primero les dijeron que iban a tomar una droga nueva capaz de aliviar definitivamente su dolencia; a los del otro grupo, que recibirían un producto experimental cuyos efectos aún no eran bien conocidos. El primer subgrupo registró un 70 por ciento de mejorías significativas; en cambio, del segundo subgrupo sólo un 25 por ciento mejoró de sus úlceras. Toda la diferencia estuvo en el sistema de creencias adoptado, ya que en ambos casos los pacientes recibieron un producto carente de propiedades curativas. Más notables todavía son los numerosos estudios de pacientes que, pese a tomar fármacos de conocido efecto nocivo, no experimentaron ninguna molestia tras habérseles dicho que iban a mejorar en su estado.

En unos estudios dirigidos por el doctor Andrew Weil se ha demostrado que las experiencias de los consumidores de drogas corresponden casi exactamente a sus expectativas. Descubrió que era posible producir un efecto sedante por medio de la administración de anfetaminas, o estimular a una persona dándole barbitúricos.

La conclusión de Weil es que la «magia» de las drogas está en la mente del consumidor y no en el producto.

En todos estos ejemplos, la constante que más poderosamente influyó en los resultados fue la creencia, el mensaje firme y congruente que reciben el cerebro y el sistema nervioso. Pero, con todo su gran poder, el proceso no implica ningún tipo de magia abstrusa. La fe no es más que un estado, una representación interna que dirige el comportamiento. Puede ser una fe capacitante, como la creencia en una posibilidad (la convicción de que vamos a triunfar en tal cosa o a conseguir tal otra), o una fe incapacitante (la creencia de que no podemos, de que nuestras limitaciones evidentes son incorregibles e insuperables). Si usted cree en el triunfo tiene mucho camino recorrido para alcanzarlo; si cree en el fracaso, esos mensajes le llevarán sin duda a tal experiencia. Recuerde que usted tiene razón tanto si dice que puede como si dice que no puede. Ambas convicciones tienen una gran potencia. La cuestión estriba en saber qué clase de creencias nos conviene albergar, y cómo desarrollarlas.

El nacimiento de la excelencia empieza cuando nos damos cuenta de que nuestras creencias son una opción. Normalmente no nos damos cuenta de ello, pero es un hecho que una creencia puede ser elegida conscientemente. Podemos elegir las que nos limiten o las que nos estimulen; el *quid* de la cuestión está en elegir aquellas creencias que nos conducen al éxito y a los resultados que deseamos, dejando de lado al mismo tiempo las que pudieran desviarnos o frenarnos.

El error más grave que las personas suelen cometer respecto a la fe es creer que se trata de un concepto intelectual estático, de una actitud divorciada de la acción y de los resultados. Nada más lejos de la verdad. La fe es la puerta de entrada a la excelencia precisamente porque no tiene nada de irreal ni de estático.

Nuestra fe determina nuestra capacidad para liberar nuestras potencialidades. Una creencia puede destapar o tapar el discurso de las ideas. Imaginemos la situación siguiente. Alguien le dice a usted: «Tráeme la sal», y usted se dirige a otra habitación al tiempo que dice: «Pero si no sé dónde está». Tras buscarla durante unos minutos, exclama: «¡No la encuentro!». Entonces la otra persona viene y toma la sal, que se hallaba en el estante a dos palmos de donde usted se encuentra, diciendo: «¡Qué despistado! Si llega a ser una serpiente ya te habría mordido». Cuando usted dijo «pero si no sé...», le envió a su cerebro la orden de no ver la sal. En psicología esto se llama «escotomizar». Hay que recordar que todas las experiencias humanas, todo lo que uno ha visto, oído, tocado, olido y gustado se almacena en el cerebro. Si uno dice congruentemente que no puede recordar algo, tiene razón; si uno dice congruentemente que puede, entonces transmite al sistema nervioso una orden que abre caminos hacia aquella parte del cerebro que posiblemente contenga las respuestas que uno necesitaba.

Pueden porque creen que pueden.
VIRGILIO

Así pues, una vez más, ¿qué son las creencias? Son planteamientos preformados y preorganizados de la percepción, que filtran de una manera coherente nuestra comunicación con nosotros mismos. ¿De dónde proceden las creencias? ¿Por qué ciertos individuos tienen creencias que les impulsan hacia el éxito mientras otros tienen creencias que no contribuyen sino a su fracaso? Si pretendemos modelar las creencias que fomentan la excelencia, necesitamos saber ante todo cómo se originan las mismas.

La primera fuente es el ambiente que nos rodea. En él es donde se produce de la manera más inexorable el ciclo según el cual el éxito llama al éxito y el fracaso incuba el fracaso. El horror verdadero de la vida en los guetos no está en las frustraciones ni en las privaciones cotidianas. El ser humano es capaz de superar esos factores negativos. La pesadilla está en cómo afecta el medio —el

ambiente— a las creencias y a los sueños. Si no se contempla más que fracasos y desesperación, es muy difícil llegar a formar las representaciones internas que fomentan el triunfo. En el capítulo anterior vimos, recordémoslo, cómo el «modelado» es algo que todos hacemos constantemente. Cuando se crece rodeado de riquezas y éxitos, es fácil modelar la riqueza y el éxito; si se crece en medio de la pobreza y la falta de perspectivas, sus modelos difícilmente contendrán otras posibilidades. Decía Albert Einstein: «Muy pocas personas son capaces de expresar con ecuanimidad opiniones que difieran de los prejuicios de su propio medio social, y la mayoría de los individuos ni siquiera llega a formar tales opiniones».

En uno de mis cursos superiores de modelado se suele realizar un ejercicio que consiste en llamar gente de la calle para modelar sus sistemas de creencias y sus estrategias mentales. Les damos alimento y mucho cariño, y sólo les pedimos que cuenten su vida a los presentes, qué opinan del lugar en que se encuentran y por qué creen que las cosas son así. Luego los ponemos en contraposición con ejemplos de personas que, pese a grandes tragedias físicas o emocionales, lograron imprimir un giro positivo a su vida.

A una sesión reciente compareció un hombre de veintidós años de edad, fuerte, de evidente inteligencia y en buenas condiciones físicas, y bien parecido además. ¿Por qué vivía en la calle como un desgraciado, en contraste con la buena fortuna de un W. Mitchell, mucho más desfavorecido en apariencia en lo relativo a recursos para cambiar su vida? Pero es que Mitchell había crecido en un ambiente que suministraba ejemplos en abundancia, modelos de personas que superaron grandes inconvenientes para lograr una vida feliz. De ahí le venía la fe en sí mismo: «Esto ha sido posible para mí también». En cambio, aquel joven (llamémosle John) se había criado en un ambiente donde no existían tales modelos. Su madre era una prostituta y su padre estaba en la cárcel por haber matado a un hombre. A los ocho años su padre le puso la primera inyección de heroína. Tal ambiente, indudablemente, desempeñaba un papel en cuanto a lo que él consideraba alcanzable (poco más que la mera supervivencia) y cómo conseguirlo: vivir en la calle, robar y tratar de olvidar las penas por medio de la droga. Estaba convencido de que todo el mundo se aprovecha del que no anda ojo avizor, de que nadie aprecia a nadie, y así sucesivamente. Aquella tarde trabajamos con ese hombre y modificamos su sistema de creencias (de la manera que se explicará en el capítulo 6), como resultado de lo cual no volvió a la empobrecedora vida de las calles, y además abandonó la droga. Se puso a trabajar y ahora tiene nuevos amigos y vive en otro medio, en donde sus nuevas creencias le permiten producir nuevos resultados.

El doctor Benjamín Bloom, de la Universidad de Chicago, estudió a un centenar de atletas, músicos y estudiantes de extraordinario éxito. La primera sorpresa fue descubrir que casi ninguno de aquellos jóvenes prodigios había destacado desde el primer momento con grandes relámpagos de brillantez.

En la mayoría de los casos, no obstante, habían sido objeto de atenciones, cuidados y estímulos inhabituales, tras lo cual empezaron a desarrollarse. La creencia en sus posibilidades para descollar fue anterior a cualquier signo manifiesto de un gran talento.

El medio, el ambiente en que uno vive, puede ser el origen más poderoso de las creencias, pero no el único. Pues, si lo fuese, viviríamos en un mundo estático, donde los hijos de los ricos no conocerían sino la prosperidad y los hijos de los pobres no se elevarían jamás por encima de su condición. Pero existen otras experiencias y otras maneras de aprender, que también pueden servir de incubadoras para la fe.

Los acontecimientos, grandes o pequeños, pueden dar forma a las creencias. En la vida de toda persona hay acontecimientos inolvidables. ¿Dónde estaba usted el día que asesinaron a John. F. Kennedy? Si tiene usted edad para rememorar el hecho, seguro que recuerda también las demás circunstancias. Para muchas personas fue un acontecimiento que alteró para siempre su modo de

contemplar el mundo. De manera semejante, muchos hemos experimentado vicisitudes que no olvidaremos nunca, situaciones que nos causaron tal impresión que permanecerán grabadas para siempre en nuestro cerebro. De esta especie son las experiencias que informan las creencias capaces de cambiar nuestra vida.

Cuando yo tenía trece años, y ante la necesidad de decidir qué iba a hacer en la vida, pensé que me gustaría ser periodista y presentador o informador deportivo. Un día leí en el diario que Howard Cosell iba a firmar ejemplares de su último libro en unos grandes almacenes de la ciudad. Y me dije: si quiero ser presentador deportivo, he de comenzar por entrevistar a los profesionales. ¿Por qué no empezar con el mejor? Así que cuando salí de clase, pedí prestado un magnetófono y mi madre me llevó en coche a los almacenes. Cuando llegué, el señor Cosell ya había terminado y se disponía a marcharse. Tuve pánico, porque además estaba rodeado de periodistas que se disputaban sus últimas declaraciones. Conseguí abrirme paso casi a gatas por entre los periodistas e interpelé al señor Cosell. Hablando a toda prisa, le expliqué a qué venía y le solicité que me dejase grabar una breve entrevista. Howard Cosell accedió y me concedió una entrevista personal, mientras docenas de reporteros se quedaban esperando. Esa experiencia cambió mis convicciones acerca de qué cosas podían hacerse, a qué personas podía uno llegar y cuáles serían las compensaciones por pedir lo que uno deseaba. Animado por el señor Cosell, empecé a escribir en un diario y así empezó mi carrera en el campo de las comunicaciones.

La tercera manera de fomentar las creencias es a través del conocimiento. Una experiencia directa es una forma de conocimiento. Otra manera de obtenerlo es por medio de la lectura, o de las películas, es decir ver el mundo tal como lo han reflejado otras personas. El conocimiento es una de las grandes vías que permiten romper las trabas de un ambiente limitado. Por triste que sea el mundo en que uno vive, al leer sobre los triunfos de otros puede despertársele la fe que le permita triunfar. Robert Curvin, doctor en ciencias políticas, de raza negra, ha escrito en el New York Times cómo cambió su vida el ejemplo de Jackie Robinson, el primer jugador negro que logró alinearse en un equipo de primera división. «Mi devoción hacia él me enriqueció, ya que su ejemplo elevó el nivel de mis aspiraciones».

La cuarta manera en que se crean resultados es a través de nuestros resultados anteriores. El método más seguro de suscitar dentro de uno mismo la fe en la propia capacidad para hacer algo es haberlo hecho antes, aunque sólo haya sido una vez. Sólo con que se triunfe una vez, resulta mucho más fácil consolidar la creencia de que uno podrá repetir ese triunfo. El primer borrador de este libro tuve que escribirlo en un mes para cumplir el plazo de entrega. No estaba seguro de poder hacerlo. Pero cuando me vi obligado a escribir todo un capítulo en un solo día, descubrí que era posible. Y hecho esto una vez, supe que podría volver a hacerlo. Así se formó la convicción que me permitió terminar este libro a tiempo.

El cierre diario de la edición les enseña esto mismo a los periodistas. Pocas cosas en este mundo son tan abrumadoras como tener que redactar una crónica completa en una hora o menos, bajo la inminencia del cierre de la edición. Algunos periodistas principiantes le temen a eso más que a ningún otro aspecto de su trabajo. Pero cuando se han visto capaces de hacerlo una o dos veces, quedan convencidos para siempre de que no se trata de un imposible. No es que se vayan haciendo más listos ni que la mente se vuelva más ágil a medida que envejecen en el oficio, sino que una vez armados con la fe de que pueden escribir la crónica dentro de cualquier plazo que se les imponga, resulta que lo consiguen. Lo mismo ocurre con los actores, los hombres de negocios y cualquier otra actividad de la vida. Se ha de tener fe en que uno puede, y ello se convierte en otra «profecía que se cumple así misma».

La quinta manera de establecer creencias consiste en representarse mentalmente la experiencia futura como si ya se hubiese realizado. Lo mismo que

las experiencias pasadas pueden cambiar las representaciones internas y, por tanto, lo que consideramos posible, también puede servir para ello la experiencia imaginada sobre cómo deseamos que sean las cosas futuras. A esto lo llamo *experimentar los resultados por anticipado*. Cuando los resultados que uno ve a su alrededor no fomentan un estado potenciador de los propios recursos y de la eficacia, basta imaginar simplemente el mundo tal como uno querría que fuese y ponerse en esa experiencia, con lo que cambian los estados, las creencias y las acciones. Al fin y al cabo, si uno es un vendedor, ¿qué es más fácil, ganar 10.000 dólares o 100.000? La verdad es que resulta más fácil ganar 100.000, y voy a explicar por qué. Si uno se plantea ganar 10.000, en realidad se conforma con ganar apenas lo necesario para llegar a fin de mes. Si ése es su objetivo y si eso es lo que se representa usted a sí mismo mientras trabaja tan duro, ¿cree que va a sentirse animado, poderoso, dueño de sus recursos mientras trabaja? ¿Es tan excitante eso de decirse: «Adelante, muchacho, pongámonos a trabajar que necesito con qué pagar el recibo de la luz»? No sé lo que le parecerá a usted, pero a mí no me serviría para ponerme en marcha.

Pero la venta es la venta. Uno siempre ha de hacer las mismas llamadas, visitar a la misma gente y servir los mismos productos, cualquiera que sea la meta que se haya propuesto. Por tanto, es mucho más sugestivo y motivador salir con la finalidad de ganar 100.000 dólares que 10.000. Y en ese estado de entusiasmo, es mucho más probable que se anime usted a emprender las acciones coherentes que le hagan poner en juego sus mejores recursos, en vez de limitarse a salir para ganarse las lentejas.

Evidentemente, el dinero no es el único motivador suficiente. Pero, cualquiera que sea su objetivo, si se forma usted una imagen mental clara del resultado que desea, y se lo representa como si ya lo hubiera conseguido, se situará en la clase de estado que le ayudará a obtenerlo.

Todos ésos son procedimientos para movilizar la fe. Muchos de nosotros formamos nuestras creencias al azar. Recogemos lo bueno y lo malo del mundo que nos rodea. Sin embargo, he aquí una de las ideas fundamentales de este libro: usted no es una hoja marchita arrastrada por el viento. Usted puede controlar sus creencias y también la manera en que quiera modelar a otros. Puede dirigir conscientemente su vida, y cambiar. Si hay una palabra clave en este libro, es ésa: cambio. Por eso voy a hacerle la pregunta más personal que existe. ¿Qué opina usted acerca de sí mismo y de sus posibilidades? Por favor, haga una pausa, piense y escriba las cinco creencias clave que más le han limitado en el pasado:

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________

Ahora escriba una relación de cinco creencias positivas, por lo menos, que podrían servirle para alcanzar los que ahora mismo sean sus máximos objetivos:

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________

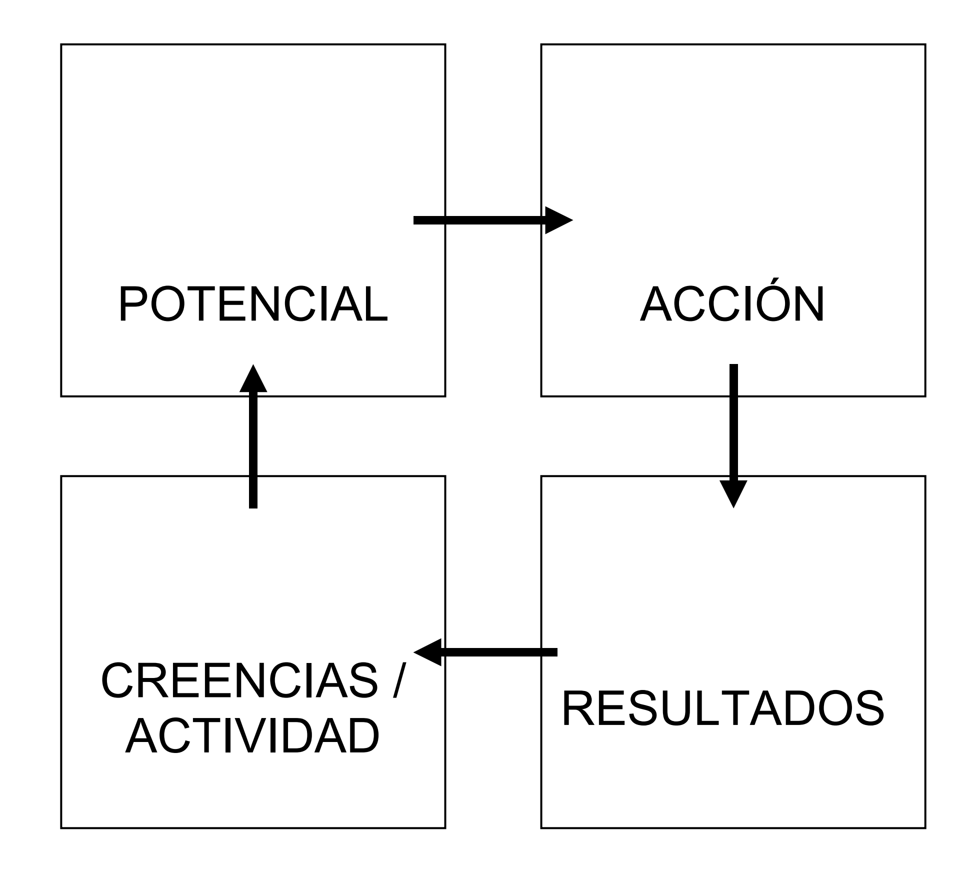
Una de las premisas en que nos fundamos es que cualquier juicio que uno exprese tiene su momento, y ha de considerarse en relación con la época en que se formula. No es la declaración de una verdad universal, sino algo verdadero únicamente para una persona determinada en un momento determinado. Es susceptible de modificación. Si usted tiene un sistema de creencias negativo, a estas alturas ya sabrá el daño que le ha hecho. Pero es fundamental advertir que los sistemas de creencias no son inmutables, como no lo es la longitud del cabello, la afición a un determinado tipo de música ni la calidad de las relaciones que uno mantenga con una determinada persona. Si lleva usted un Honda y considera que sería más feliz con un Chrysler, un Cadillac o un Mercedes, en sus manos está el cambiar.

Pues bien, las representaciones internas y las creencias funcionan de una manera muy similar. Si no le gustan, puede cambiarlas. Todos tenemos una jerarquía, una escala de creencias. Algunas son básicas, tan fundamentales que seríamos capaces de morir por ellas, como quizá sea el caso de nuestras ideas sobre la patria, la familia o el amor. Pero, en su mayor parte, nuestra vida se rige por creencias sobre posibilidades de éxito o de felicidad que hemos ido espigando inconscientemente durante años. La clave consiste en plantearse esas creencias y comprobar si «colaboran» con nosotros, si van a nuestro favor, si son eficaces y nos suministran recursos.

Hemos hablado de la importancia del «modelado». Para modelar la excelencia hay que empezar por modelar las creencias. Esto será más difícil en algunos casos que en otros, pero si uno sabe leer, oír y pensar, puede modelar las creencias de cualquiera de los triunfadores del mundo. Cuando J. Paul Getty se iniciaba en la vida, se propuso descubrir las creencias de los grandes triunfadores, y luego se dedicó a modelarlas. Usted también puede modelar conscientemente las creencias de este y de otros grandes líderes que han escrito sus autobiografías. Nuestras bibliotecas abundan en soluciones a la pregunta de cómo conseguir prácticamente cualquier resultado que deseemos.

¿De dónde ha sacado usted sus creencias personales? ¿Son las del hombre corriente de la calle? ¿Son las que difunden la radio y la televisión? ¿Son las de quien más habla y más chilla? Si quiere usted triunfar, le aconsejo que escoja sus creencias con atención en vez de andar por ahí como un papel papamoscas, recogiendo cualquier creencia que se le quede pegada. Es importante darse cuenta de que los recursos que movilizamos y los resultados que obtenemos forman parte de un proceso dinámico que empieza por la fe. Dicho proceso podría representarse por medio del diagrama de la página siguiente.

Imaginemos a un individuo convencido de que no sirve para una cosa determinada. Digamos que se ha convencido a sí mismo de que es mal estudiante. Con esta expectativa de fracaso, ¿qué proporción de su potencial será capaz de movilizar? No mucha, puesto que ya se ha dicho a sí mismo que «no sabe». Si empieza con una perspectiva de esa clase, ¿que tipo de acciones emprenderá probablemente? ¿Serán seguras, enérgicas, congruentes y afirmativas? ¿Reflejarán su potencial verdadero? No es probable. Cuando uno está convencido de que va a fracasar, ¿por qué razón iba á emprender un gran esfuerzo? Así pues, esa persona ha empezado con un sistema de creencias que subraya lo que no puede hacer, sistema que consecuentemente le comunica al sistema nervioso la orden de reaccionar de una manera determinada. Se ha movilizado una proporción muy reducida del potencial y se emprenden acciones titubeantes y poco firmes. ¿Qué resultados pueden derivarse de todo eso? Mediocres, probablemente y en el mejor de los casos. ¿Y cómo afectarán esos resultados mediocres a las creencias en lo tocante a futuros intentos? Muy posiblemente reforzarán las creencias negativas que estuvieron en el origen de la cadena. Si eso es una fórmula para el éxito, los Raiders de Los Ángeles son un conjunto de ballet clásico.



Tenemos ahí una clásica espiral descendente. El fracaso llama al fracaso. Las personas infelices y cuya vida «está rota», como suele decirse, han estado tanto tiempo privadas de los resultados que desean, que ya no creen ser capaces de producirlos. Por tanto, es poco o nada lo que hacen para movilizar su potencial; más bien procuran descubrir la manera de quedarse tal como están haciendo el mínimo esfuerzo posible. De tales acciones, ¿qué resultados pueden desprenderse? Obviamente, resultados míseros que sólo sirven para quebrar todavía más su fe, si es que eso aún es posible.

La buena madera no crece con facilidad; cuanto más fuerte el viento, más vigorosos los árboles.
J. WILLARD MARRIOTT

Consideremos la cuestión desde otro punto de vista. Digamos que empieza usted con grandes esperanzas. O más que grandes esperanzas: usted cree, con todas las fibras de su ser, que va a triunfar. Si comienza con esa comunicación clara y directa de lo que cree verdadero, ¿qué proporción de su potencial utilizará? Una buena parte, probablemente. ¿Qué clase de acciones emprenderá esta vez? ¿Se forzará de mala gana a realizar un intento desmayado? ¡Desde luego que no! Usted está animado, lleno de energía, ve grandes posibilidades de éxito, ataca con toda la artillería. Al dedicar un esfuerzo de esta categoría, ¿qué resultados se producirán? Es más probable que sean bastante buenos. ¿Y cómo influye esto en su confianza de poder obtener grandes resultados en el futuro? Es todo lo contrario del círculo vicioso que describíamos antes. En este caso el éxito llama al éxito y genera más éxito. Y cada triunfo crea más fe y más vigor para triunfar a una escala todavía más amplia.

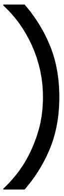
Pero, ¿no fracasan a veces los triunfadores? Sin duda. ¿Se garantiza el resultado con sólo la creencia afirmativa? Claro que no. Si alguien le asegura tener la fórmula mágica que garantiza el éxito perpetuo e infalible, será mejor que se tiente usted la billetera y eche a andar en sentido opuesto. Pero la historia nos proporciona numerosos ejemplos de cómo cuando los protagonistas logran mantener el sistema de creencias que les daba fuerza, vuelven a intentarlo poniendo en ello toda su capacidad de acción y los recursos necesarios para triunfar al fin sobre las contrariedades. Abraham Lincoln perdió varias elecciones importantes, pero siguió creyendo en sus posibilidades de triunfo a largo plazo. Salía reforzado de sus victorias y se negaba a dejarse desanimar por las derrotas. Todo su sistema de creencias estaba orientado hacia la excelencia, y finalmente la alcanzó, y con ello cambió la historia de su país.

A veces no hace falta tener una fe tan tremenda para triunfar en algo. En ocasiones, los individuos producen resultados sobresalientes sencillamente porque ignoraban que la cosa fuese difícil o imposible. Es decir que a veces basta con la ausencia de convicciones limitativas. Tomemos por ejemplo, el caso de un joven que se durmió durante la clase de matemáticas y no despertó hasta que el timbre señaló el final de la lección. Entonces vio que habían apuntado dos problemas en la pizarra y los copió, en la creencia de que eran los deberes para el día siguiente. Una vez en casa trabajó todo el resto del día y toda la noche. No pudo resolver ninguno de los dos, pero siguió intentándolo durante el resto de la semana. Por último logró solucionar uno y presentó su trabajo al profesor. Éste se quedó atónito, pues resultó que se trataba de un enigma hasta entonces considerado irresoluble. Si el alumno lo hubiera sabido, seguramente no se habría dedicado a resolverlo. Pero como no se había dicho a sí mismo que aquello no pudiera hacerse (sucedió en realidad todo lo contrario: se convenció de que tenía el deber de resolverlo), por eso logró encontrar la manera de resolverlo.

Otro modo de cambiar nuestras creencias consiste en vivir una experiencia que las refute. Por eso realizamos la práctica de andar sobre las brasas. A mí no me importa que la gente aprenda a caminar sobre brasas, pero sí que aprendan que pueden hacer cosas aunque las tuvieran por imposibles. Cuando uno se ve capaz de hacer lo que antes creía imposible, por fuerza ha de reconsiderar todo su sistema de creencias.

La vida es al mismo tiempo más sutil y más complicada de lo que muchos creen. Así que, si no lo ha hecho todavía, revise sus creencias y decida cuáles le conviene cambiar en seguida y en qué sentido le conviene cambiarlas.

He aquí, mi próxima pregunta: la figura que viene a continuación, ¿es cóncava o convexa?



Qué pregunta más tonta, ¿verdad? Depende de cómo se mire.

La realidad para usted es la realidad que usted crea. Si tiene representaciones internas o creencias positivas, será porque usted las ha creado así. Y si son negativas, también son obra de usted. Las creencias que fomentan la excelencia son muchas, pero yo he seleccionado siete que me parecen especialmente importantes, y las llamo...

Las siete mentiras del éxito

La mente es su propio lugar, y en sí misma puede hacer un cielo de los infiernos, un infierno de los cielos.
JOHN MILTON

El mundo en que vivimos es el mundo en que hemos elegido vivir, sea consciente o inconscientemente. Si elegimos la Felicidad, eso será lo que tengamos; y si elegimos la miseria, eso tendremos también. Como hemos visto en el capítulo anterior, la fe es el fundamento de la excelencia. Nuestras creencias son planteamientos organizadores de la percepción, específicos y coherentes. Son las elecciones básicas que hacemos acerca de cómo vamos a percibir nuestra vida y, en consecuencia, cómo vivirla. Con ellas se pone en marcha o se detiene nuestro cerebro. Así pues, el primer paso hacia la excelencia consiste en descubrir las creencias que nos guiarán hacia los desenlaces que deseamos.

El camino hacia el triunfo puede describirse así: saber adonde quiere uno ir, emprender la acción, ver qué resultados obtiene y mostrarse flexible para cambiar, hasta alcanzar el éxito. Lo mismo pasa con las creencias. Hay que descubrir las creencias que fomentan los objetivos de uno, que le hacen ir hacia donde él quiere ir. Si las creencias que usted tiene no le sirven para eso, abandónelas y pruebe con otras nuevas.

A veces la gente se extraña cuando le hablo de las «mentiras» del éxito. ¿A quién le gusta vivir entre mentiras? Lo que quiero decir con eso es que no sabemos cómo es el mundo en realidad. No sabemos, para tomar el ejemplo del capítulo anterior, si la línea es cóncava o convexa. No sabemos si nuestras creencias son verdaderas o falsas. Lo que sí podemos averiguar, en cambio, es si nos sirven, si nos elevan, si enriquecen nuestras vidas y hacen de nosotros personas mejores, si nos ayudan y ayudan a otros.

En este capítulo usaré la palabra «mentiras» para reiterarle al lector que no sabemos de cierto cómo son las cosas exactamente. Una vez sepamos que la línea es cóncava, por ejemplo, ya no estaremos en condiciones de verla como convexa. En este caso no decimos «mentira» con el sentido de «engaño o insinceridad», sino más bien como instrumento útil para recordarnos que, pese a lo mucho que creamos en un concepto, deberíamos permanecer abiertos a otras posibilidades para no dejar de aprender. Le sugiero que considere estas siete creencias y decida si pueden serle útiles. Yo las he encontrado una y otra vez en los triunfadores a quienes he modelado. Para modelar la excelencia, hemos de empezar con los sistemas de creencias de la excelencia. He descubierto que esas siete creencias capacitan a la gente para usar a fondo sus recursos, hacer más (y más a lo grande) y producir grandes resultados. No digo que sean las únicas creencias útiles para el éxito, pero sí son un comienzo. Han servido para otros y me gustaría que viese usted si pueden servirle también.

Creencia número 1: ***Todo ocurre por su motivo y razón, y todo puede servirnos.*** ¿Recuerda la historia de W. Mitchell? ¿Cuál fue la creencia central que le ayudó a superar la adversidad? Decidió tomar todo cuanto le ocurriese y procurar de todas las maneras posibles que trabajase a su favor. De modo análogo, todos los triunfadores tienen una habilidad increíble para, ante cualquier situación, centrarse en lo posible y en los resultados positivos que se podrían extraer de ella. Por mucha realimentación negativa (feedback) que reciban del medio ambiente, ellos siempre piensan en posibilidades. Creen que todo ocurre por alguna razón y que ello les puede servir; piensan que toda adversidad encierra la semilla de un beneficio equivalente o mayor aún.

Le garantizo que la gente que obtiene resultados sobresalientes piensa de esta manera. Imagíneselo en su propia vida. Las maneras de reaccionar ante cualquier situación son infinitas. Digamos, por ejemplo, que su negocio fracasa en

conseguir un contrato con el que contaba y que desde luego usted se había ganado. Algunos quedarían resentidos y frustrados; unos se irían a casa, a cultivar su melancolía, mientras otros saldrían a emborracharse. Otros aún se pondrían furiosos, y echarían pestes contra la empresa que no nos adjudicó ese contrato, y dirían por ejemplo que estaba formada por un montón de ineptos. O tal vez echaríamos la culpa a nuestro propio personal por haber dejado escapar una oportunidad tan clara.

Con todo esto, qué duda cabe, nos desahogaríamos un poco, pero no habríamos adelantado gran cosa. Se necesita mucha disciplina para saber rehacer los propios pasos, aprender las lecciones dolorosas, recomponer la guardia y explorar nuevas posibilidades. Pero es la única manera de saldar positivamente lo que parezca un resultado negativo.

Permítaseme aducir un buen ejemplo de posibilidades. Marilyn Hamilton, ex maestra y reina de la belleza, es ahora una próspera empresaria de Fresno, California. Y además ha superado un accidente tremendo. A los veintinueve años, mientras practicaba el vuelo a vela, cayó por un barranco y acabó en un silla de ruedas para el resto de sus días, paralizada de cintura para abajo.

Por supuesto, Marilyn Hamilton pudo fijarse en el gran número de cosas que ya no estaban a su alcance. Pero prefirió fijarse en las posibilidades que se abrían ante ella; consiguió ver en la tragedia una oportunidad. Desde el primer momento la contrarió su silla de ruedas; le parecía demasiado limitadora y restrictiva. Ni a usted ni a mí, seguramente, se nos ocurriría cómo valorar la utilidad de una silla de ruedas. Pero Marilyn Hamilton sí pudo, y además se dijo que ella estaba en mejores condiciones que nadie para proyectar una silla mejorada. Junto con dos amigos constructores de ultraligeros montó el prototipo de una silla de ruedas perfeccionada.

Los tres fundaron una compañía llamada Motion Designs, cuyo éxito de muchos millones de dólares revolucionó la industria de las sillas de ruedas y mereció la distinción de Pequeña Empresa del Año 1984 en California. En 1981 habían contratado a su primer empleado, y ahora tienen una plantilla de ochenta personas y más de ochocientos puntos de venta.

Yo no sé si Marilyn Hamilton se habrá puesto alguna vez a analizar sus propias creencias; el hecho es que actuó partiendo de un sentido dinámico de lo posible y de lo que estaba en su mano hacer. Prácticamente todos los grandes triunfos requieren un marco similar.

Párese a pensar un momento en sus propias creencias. Por regla general, ¿confía en que las cosas le van a salir bien, o teme siempre que salgan mal? ¿Espera que sus mejores esfuerzos tendrán éxito, o anticipa los reveses que va a sufrir? En una situación dada, ¿ve usted las posibilidades, lo que contiene en potencia, o más bien los obstáculos que impiden avanzar? Muchas personas tienden a fijarse más en el lado negativo que en el positivo. El primer paso para cambiar esa disposición es darse cuenta de ella. La creencia en los límites produce gentes limitadas. La clave consiste en deshacerse de esas limitaciones y operar desde un conjunto de recursos más elevado. En nuestra cultura los líderes son los que ven las posibilidades, los que salen a un desierto y ven un jardín. ¿Imposible? ¿Qué ha pasado en Israel? Si usted cree firmemente en una posibilidad, lo más probable es que llegará a realizarla.

Creencia número 2: ***No hay fracasos. Sólo hay resultados.*** Es casi un corolario de la creencia número uno, pero tiene su importancia propia. La mayoría de las personas, en nuestra cultura, están programadas para temer eso que llaman fracaso. Sin embargo, cualquiera de nosotros recordará las veces que deseaba una cosa y obtuvo otra. A todos nos han «tumbado» en un examen, todos hemos sufrido por amores que no acabaron bien y todos hemos visto fracasar proyectos de negocios O de otro tipo. En este libro utilizo mucho las palabras «desenlace» y «resultados» porque eso es lo que ven los triunfadores. Ellos no ven fracasos; no creen en eso, y para ellos no cuentan.

Toda persona obtiene siempre un resultado de un género u otro. Los grandes triunfadores de nuestra cultura no son infalibles, sino únicamente personas que saben que, intentan algo y no sale lo que esperaban, al menos han tenido una experiencia de la que aprender. Entonces se ponen a aplicar lo aprendido e intentan otra cosa. Emprenden nuevas acciones y producen tal o cual resultado nuevo.

Piénselo. ¿Qué activo o beneficio posee usted hoy que ayer no tuviese? La respuesta es, naturalmente: experiencia. Las personas que temen el fracaso se hacen representaciones internas, por adelantado, de lo que podría fallar. Eso es lo que les impide iniciar justamente aquellas acciones que podrían garantizarles la consecución de sus anhelos. ¿Usted teme al fracaso? Bien, pero ¿no será enemigo de aprender? Toda experiencia humana puede enseñarle algo, y en este sentido usted siempre triunfará en todo cuanto haga.

El escritor Mark Twain dijo una vez: «No hay cosa más triste que un joven pesimista». Tenía razón. Quienes creen en el fracaso se garantizan, prácticamente, una existencia mediocre a sí mismos. Quienes alcanzan la grandeza no perciben el fracaso. No se fijan en él. No dedican emociones negativas a una cosa que no sirve.

Deje que le cuente la historia de una vida real, de un hombre que:

— Fracasó en los negocios a los 31 años.
— Fue derrotado a los 32 como candidato para unas legislativas.
— Volvió a fracasar en los negocios a los 34 años.
— Sobrellevó la muerte de su amada a los 35.
— Sufrió un colapso nervioso a los 36 años.
— Perdió en unas elecciones a los 38.
— No consiguió ser elegido congresista a los 43.
— No consiguió ser elegido congresista a los 46.
— No consiguió ser elegido congresista a los 48.
— No consiguió ser elegido senador a los 55.
— A los 56 fracasó en el intento de ser vicepresidente.
— De nuevo fue derrotado y no salió senador a los 58.
— Fue elegido presidente de los Estados Unidos a los 60.

Ese hombre era Abraham Lincoln. ¿Habría llegado a presidente si hubiese considerado como fracasos sus derrotas electorales? Probablemente no. Hay una anécdota famosa sobre Thomas Edison. Después de haber intentado 9.999 veces perfeccionar la lámpara de incandescencia, sin conseguirlo, alguien le preguntó: «¿Piensa llegar a los diez mil fracasos?». Él contestó: «Yo no he fracasado, sino que acabo de descubrir una manera más de no inventar la bombilla eléctrica». Es decir, que había descubierto otra serie de acciones que producía un resultado diferente.

Nuestras dudas son traidoras,
y por ellas perdemos el bien que con frecuencia pudimos ganar,
por miedo a intentarlo.

WILLIAM SHAKESPEARE

Los ganadores, los líderes, los mejores (gente que tiene el poder personal), comprenden que si uno intenta algo y el desenlace no es el esperado, se trata en realidad de una realimentación: uno utilizará esa información para ajustar más sus distinciones acerca de lo que ha de hacer para producir los resultados que deseaba. Buckminster Fuller ha escrito: «Todo lo que han aprendido los humanos, lo aprendieron como consecuencia de experiencias de ensayo y error, exclusivamente. Los humanos han aprendido siempre a través de sus equivocaciones». A veces aprendemos de nuestras equivocaciones, y a veces de los errores ajenos. Tómese un minuto para reflexionar sobre los que considere los

cinco «fracasos» más grandes de su vida. ¿Qué aprendió usted de esas experiencias? Es muy posible que figuren entre las lecciones más valiosas que haya recibido nunca.

Fuller usa la metáfora del timón. Dice que cuando gira el timón de un barco hacia un lado u otro, el navío tiende a seguir girando más allá de lo que se proponía el timonel, quien ha de corregir la desviación volviendo el gobernalle hacia el sentido inicial, en un proceso continuo de acción y reacción, de ajustes y correcciones. Grabe esa imagen en su mente, la del timonel que gobierna su barco, que lo lleva hacia su punto de destino contrarrestando miles de desviaciones de su rumbo teórico, por más tranquilas que estén las aguas. Es una imagen seductora, y al propio tiempo un modelo estupendo para quien quiera vivir con éxito. Pero la mayoría de nosotros no pensamos de esta manera. Cada error, cada desviación, añaden peso al fardo emocional. Son fracasos. Dan una mala imagen de nosotros.

Muchas personas, por ejemplo, se reprochan a sí mismas su exceso de peso. Tal actitud no produce ningún cambio efectivo. Más les valdría asumir el hecho de que han tenido éxito en producir un resultado, llamado exceso de grasa, y que ahora deben producir otro resultado nuevo, llamado adelgazamiento. Nuevo resultado al que se llegará por medio de nuevas acciones.

Si alguien no está seguro de las acciones que se necesitan para producir este resultado, le remito especialmente al capítulo 10, o le aconsejo que modele a alguien que haya producido ese resultado que se llama adelgazamiento. Tome nota de la acción concreta que produce esa persona, mental y físicamente, para mantenerse en forma. Produzca las mismas acciones y producirá los mismos resultados. Pero mientras considere usted su exceso de peso como una derrota, permanecerá inmovilizado. En cambio, tan pronto como lo contemple como un resultado que usted ha conseguido, y que por consiguiente puede usted cambiar sin más demora, el triunfo está garantizado.

La creencia en el fracaso es un modo de «intoxicar» la mente. Cuando almacenamos emociones negativas, ello afecta a nuestra fisiología, a los procesos de nuestro pensamiento y a nuestro estado. El doctor Robert Schuller, para enseñar el concepto de «pensamiento posibilista», propone una pregunta importante: «¿Qué intentaría usted hacer si estuviera seguro de que no podía fallar?». Piénselo. ¿Qué contestaría usted a eso? Si realmente creyera que no podía fallar, posiblemente iniciaría todo un conjunto de nuevas acciones y produciría resultados nuevos, poderosos y deseables. Por consiguiente, al emprender el intento, ¿no se hizo lo más adecuado? ¿No es ésa la única manera de progresar? Así que le sugiero que se haga cargo ahora mismo de una cosa: el fracaso no existe; sólo existen los resultados. Uno siempre produce un resultado, y si no es el que deseaba, no tiene más que modificar sus acciones y obtendrá otros resultados nuevos. Tache la palabra «fracaso», subraye la palabra «desenlace» en este libro, y comprométase a aprender de todas las experiencias.

Creencia número 3: ***Asumir la responsabilidad, pase lo qué pase***. Éste es otro atributo de los grandes líderes y triunfadores: actúan a partir de la creencia de que son ellos quienes mueven su mundo. Una y otra vez se les oye decir: «Yo soy el responsable. Esto es cosa mía».

Tal coincidencia de criterios no es casual. Los triunfadores tienden a creer que, no importa lo que haya ocurrido, bueno o malo, ellos lo crearon. Si no lo hicieron por medio de una acción física, entonces fue tal vez por influencia del nivel y tenor de sus pensamientos. Yo no sé si eso será verdad. Si nuestros pensamientos crean nuestra realidad, no me parece que ningún científico pueda demostrarlo. Pero es una mentira útil, una creencia vigorizante, y por eso prefiero creerlo yo también. Creo que somos nosotros quienes generamos nuestras experiencias en la vida (bien sea por la acción o con el pensamiento), y que podemos aprender de todas ellas.

Si usted no está convencido de ser el creador de su mundo, bien sea a través de sus éxitos o de sus fracasos, entonces se halla a merced de las circunstancias. Es usted la víctima de las cosas que pasan; el objeto, y no el sujeto. Voy a decirle una cosa, y es que si fueran ésas mis convicciones, saldría a buscar ahora mismo otra cultura, otros mundos, otros planetas. ¿Para qué vivir aquí, si uno es sólo el producto de fuerzas externas que actúan al azar?

Asumir la responsabilidad es, en mi opinión, una de las medidas que mejor definen el poder y la madurez de una personalidad. Es también un ejemplo de cómo las creencias sustentan otras creencias, de la capacidad «sinérgica» de un sistema de creencias coherente. Si usted no cree en el fracaso, si se sabe autor de todo desenlace, al asumir la responsabilidad no tiene nada que perder y sí mucho que ganar. El que domina la situación tiene asegurado el éxito.

John F. Kennedy tenía ese sistema de creencias. Dan Raiher ha dicho que Kennedy se convirtió en un verdadero líder después del incidente de la Bahía de Cochinos —con la fracasada invasión de Cuba—, cuando se presentó ante el pueblo estadounidense y declaró que lo de la Bahía de Cochinos había sido una atrocidad que no debió ocurrir jamás... y asumió toda la responsabilidad por ello. Cuando hizo eso dejó de ser un joven político habilidoso para transformarse en un verdadero líder. Kennedy hizo lo que debe hacer todo gran líder. Los que asumen la responsabilidad ejercen el poder; los que la eluden son desposeídos.

Este mismo principio de la responsabilidad rige a un nivel personal. Muchos de nosotros hemos pasado por la experiencia de tratar de expresar una emoción positiva hacia otra persona, como manifestarle nuestro amor o decirle que comprendemos su problema, y nuestro interlocutor, en vez de acusar ese mensaje positivo, lo ha interpretado de manera negativa, produciéndose entonces una reacción de enfado u hostilidad. A menudo, nosotros tendemos entonces a enfadarnos también, a echarles la culpa y decir que allá ellos, atribuyéndoles la responsabilidad de cualquier daño o efecto negativo que pueda ocurrir. Es la salida más fácil, pero no siempre la más acertada. Es posible que nuestra comunicación haya sido el factor desencadenante. Usted todavía puede conseguir que su comunicación produzca el resultado deseado si no pierde de vista ese desenlace, es decir, el comportamiento que usted deseaba crear. Puede aún cambiar su propia conducta, su tono de voz, sus expresiones faciales y muchas otras cosas más. Hay que decirse que el sentido de la comunicación es la reacción que uno obtiene. Al cambiar sus acciones podrá cambiar su comunicación. Al retener y asumir la responsabilidad de ella, usted retiene el poder de cambiar los resultados que va obteniendo.

Creencia número 4: ***No es necesario entender de todo para poder servirse de todo.*** Muchos de los que triunfan albergan otra creencia útil. Están convencidos de que no necesitan saberlo todo sobre algo antes de poder utilizarlo. Saben cómo servirse de lo esencial sin necesidad de abrumarse con todos los detalles. Si nos fijamos en las personas que detentan poder, resulta por lo general que poseen un conocimiento práctico suficiente de muchos temas, pero poco dominio de todos y cada uno de los detalles de las empresas que acometen.

En el capítulo primero dijimos que por medio del «modelado» podemos economizar uno de nuestros recursos más insustituibles: el tiempo. Al observar a los triunfadores para ver qué acciones crean concretamente para producir resultados, nos ponemos en condiciones de copiar sus acciones (y por tanto, sus resultados) en mucho menos tiempo. El tiempo es una de esas cosas que nadie puede crear para usted. Pero los triunfadores, invariablemente, resultan muy avaros de su tiempo. Van a lo esencial de cualquier situación, sacan lo que necesitan y no se entretienen con lo demás. Por supuesto, si hay algo que les llama la atención, si desean llegar a entender cómo funciona un motor, o cómo se fabrica un producto, se tomarán el tiempo necesario para aprender. Pero permanecen siempre conscientes de cuánto necesitan saber, siempre al tanto de lo que es esencial o superfluo.

Apuesto a que si yo le preguntara cómo funciona la electricidad, la respuesta oscilaría entre una mueca interrogante o una vaga idea. Lo que no nos impide apretar el interruptor y encender la luz; no creo que me lean a la luz de un candil. Quienes tienen éxito se caracterizan por su especial habilidad para distinguir entre lo que tienen necesidad de entender y lo que no. Para utilizar con eficacia la información contenida en este libro, lo mismo que todos los recursos de la vida, el lector debe «asimilar» que ha de existir un equilibrio entre la práctica y el conocimiento. Puede uno pasarse todo el tiempo estudiando las raíces, o aprender a recoger el fruto. Los triunfadores no son necesariamente los que poseen más información o más conocimientos. Probablemente, en la Universidad de Stanford o en el Instituto Tecnológico de California había muchos sabios o ingenieros que sabían bastante más de los circuitos de las computadoras que Steve Jobs o Steven Wozniak, pero éstos fueron más eficaces en aplicar lo que tenían, y consiguieron los resultados.

Creencia número 5: ***Nuestros mayores recursos son los recursos humanos.*** Los individuos excelentes (esto es, los que producen resultados sobresalientes) casi universalmente tienen un sentido de tremendo respeto y aprecio hacia las personas. Poseen el espíritu de equipo, el espíritu de la unidad y de los objetivos comunes. Si algo nos ha enseñado la nueva generación de libros de economía y empresa, como *El cambiante mundo del directivo, En busca de la excelencia o El Ejecutivo al Minuto*, es que no hay éxitos duraderos sin relaciones entre las personas, que el camino para triunfar pasa por establecer un equipo que funcione y colabore bien. Todos hemos leído esos informes sobre las fábricas japonesas, donde los obreros y la dirección comen en la misma cantina, y unos y otros tienen voz y voto a la hora de evaluar el rendimiento. Estos éxitos reflejan las maravillas que pueden conseguirse cuando se respeta a las personas, en vez de limitarnos a tratar de manipularlas.

Cuando Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., los autores de *En busca de la excelencia,* sacaron la quintaesencia de los factores que hacen grandes a las empresas, uno de los principales que hallaron fue una atención apasionada hacia la gente. «En las compañías excelentes difícilmente se encuentra un tema más generalizado que el del respeto al individuo», escribieron. Las empresas que habían triunfado eran las que trataban al personal con respeto y con dignidad, las que contemplaban a sus empleados como asociados y no como meras herramientas. Subrayan que, en un estudio, dieciocho de los veinte directivos de Hewlett-Packard interrogados manifestaron que su éxito estaba en función de la filosofía orientada a las personas de la empresa. Ahora bien, Hewlett-Packard no es una empresa comercial dedicada al trato con el público, ni una empresa de servicios que dependa de una buena reputación; es una empresa que se mueve en las fronteras más complejas de la técnica moderna. Pero incluso así queda claro que la relación eficaz entre personas se contempla como el reto principal.

Como la mayor parte de las creencias que detallamos aquí, es más fácil elogiar la idea de palabra que asumirla como propia. Es fácil propagar verbalmente la necesidad de tratar con respeto a las personas, bien sean las de la propia familia o el personal de nuestro negocio; en la práctica suele ser más difícil hacerlo.

Mientras lea usted este libro, mantenga presente la imagen del timonel que va rectificando el rumbo de su nave mientras avanza hacia su destino. Lo mismo pasa en la vida. Hemos de permanecer siempre alerta, rectificar nuestra conducta y recalibrar nuestras acciones para estar seguros de ir adonde queremos. Decir que uno trata a la gente con respeto no es lo mismo que hacerlo. Los triunfadores son los que transmiten más eficazmente a los demás estas preguntas: «¿Cómo podríamos mejorar esto?» «¿Cómo podríamos solventar esto otro?» «¿Cómo produciremos resultados más positivos?» Saben que un hombre aislado, por brillante que sea, difícilmente puede rivalizar con el talento de un equipo eficaz que actúe en colaboración.

Creencia número 6: ***El trabajo es un juego***. ¿Sabe usted de alguien que haya logrado un éxito considerable haciendo algo que aborrezca? Una de las claves para triunfar consiste en celebrar un matrimonio perfecto entre lo que uno hace y lo que a uno le gusta. Pablo Picasso dijo una vez: «Cuando trabajo, descanso; lo que me fatiga es no hacer nada o recibir visitas».

Quizá nosotros no seamos tan buenos pintores como Picasso, pero está en nuestra mano el buscar tareas que nos estimulen y nos animen. Y cualquiera que sea nuestro trabajo, podemos aportarle muchos de los aspectos de lo que hacemos cuando jugamos. Dijo una vez Mark Twain: «El secreto del éxito está en convertir la vocación en vacación». Por lo visto, eso es lo que hacen los triunfadores.

Ahora está de moda hablar de los «workaholics», los adictos o maníacos del trabajo. En efecto, para algunas personas el trabajo se convierte en una obsesión malsana, en algo muy similar a un vicio. No parece que les produzca mucho placer, pero han llegado al punto en que no pueden hacer nada más.

Los investigadores empiezan a descubrir cosas sorprendentes acerca de algunos de estos «ergonómanos». Algunos parecen maníacos de su actividad porque aman su trabajo, en el que encuentran un desafío, un estímulo y un enriquecimiento vital. Para estas personas el trabajo viene a ser como el juego para la mayoría de nosotros. Lo ven como una manera de averiguar hasta dónde son capaces de llegar, de aprender cosas nuevas, de explorar nuevos caminos.

¿Que si hay trabajos más propicios para ello que otros? Desde luego. La clave está en moverse para conseguirlos, y ahí es donde empieza a funcionar una de esas espirales ascendentes. Si usted es capaz de encontrar maneras creativas de hacer su trabajo, eso le ayudará a progresar hacia trabajos aún mejores. Pero si decide que el trabajo es una mera rutina y una manera de llevar a casa el cheque de la paga, muy posiblemente no llegará a ser nunca más que eso.

Hemos hablado del «sinergismo» de un sistema coherente de creencias, de cómo las creencias positivas apoyan y refuerzan a otras. Aquí tenemos otro ejemplo. Yo no creo que existan los empleos sin porvenir. Sólo existen las personas que han perdido el sentido de lo posible, que han decidido no asumir responsabilidades, que han optado por creer en el fracaso. Con lo cual no le sugiero al lector que se convierta en un maníaco del trabajo. No es cuestión de edificar todo el mundo de uno alrededor del trabajo. Lo que sugiero es que tanto el mundo personal como el laboral se enriquecen cuando uno les aporta la misma vitalidad y la curiosidad que pone en sus juegos.

Creencia número 7: ***No hay éxito duradero sin una entrega personal.*** Los individuos que han triunfado creen en el poder de la dedicación. Si hay alguna creencia que resulte casi inseparable del éxito, ésa es la de que no se produce ningún éxito duradero sin un gran compromiso. Cuando uno contempla a los grandes triunfadores de cualquier especialidad, descubre que no son necesariamente los mejores ni los más brillantes, ni los más fuertes, ni los más rápidos, pero sí los más perseverantes. La gran bailarina rusa Anna Pavlova dijo en cierta ocasión: «Perseguir una meta, sin descanso, ése es el secreto del éxito». Es otra manera de definir la Fórmula del Éxito Definitivo: sepa el desenlace que quiere, modele lo que pueda servir, actúe, desarrolle su agudeza para saber por dónde va y siga perfeccionándola hasta llegar adonde pretendía.
Esto lo vemos en todos los campos, incluso en aquellos donde las dotes naturales constituyen, en apariencia, las mejores cartas. Tomemos los deportes. ¿Qué es lo que hace de Larry Bird uno de los mejores jugadores de baloncesto? Muchos estarán preguntándoselo todavía. Es lento. No salta. En un mundo de ágiles gacelas, él parece moverse, a veces, en cámara lenta. Pero, si bien se mira, Larry Bird triunfa porque se compromete al éxito con toda su alma. Entrena más, tiene más resistencia moral, es obstinado en el juego, desea ganar en mayor medida que nadie. Saca más de sus recursos que la mayoría. Es el camino que también

ha seguido Pete Rose para entrar en el libro de los récords; utiliza constantemente su compromiso de ser excelente como una fuerza motora que aplica a todo lo que hace. El gran jugador de golf Tom Watson no fue ningún fuera de serie en Stanford, sino uno más del equipo. Pero como dijo el entrenador, sin salir de su asombro: «Jamás he visto que nadie se entrenase tanto». La mera diferencia entre las aptitudes físicas de los atletas apenas nos dice nada; es la calidad de la entrega personal lo que distingue a los verdaderamente grandes de entre los buenos.

Esa entrega es una componente importante del éxito en cualquier terreno. Antes de figurar entre los grandes, Dan Kather ya era una leyenda como el reportero de televisión más inasequible al desaliento de Houston. Todavía se comenta cómo tomó una filmación encaramado a un árbol, mientras un huracán avanzaba hacia las costas de Texas. El otro día oí que alguien hablaba de Michael Jackson diciendo que era un prodigio fabricado de la noche a la mañana. ¿De la noche a la mañana? ¿Acaso no posee Jackson un gran talento? Sin duda. Y lo ha pulido desde que tenía cinco años, edad a la que comenzó en el mundo del espectáculo y desde la que no ha hecho otra cosa sino perfeccionar su voz, perfeccionar el baile, componer sus propias canciones. Desde luego, tenía algún talento natural. Creció en un ambiente que le estimulaba; desarrolló sistemas de creencias que potenciaron sus recursos; dispuso de numerosos modelos de éxito; pudo contar con las orientaciones de toda su familia. Pero lo más importante, en fin de cuentas, fue que estuvo dispuesto a pagar el precio necesario. A mí me gusta usar la expresión «talento + lo que haga falta». Los triunfadores son los que están dispuestos a poner lo que haga falta para triunfar"'. Eso, junto con lo demás, es lo que les diferencia del montón.

¿Hay más creencias que ayuden al florecimiento de la excelencia? Desde luego, y si usted las tiene presentes, mucho mejor. En este libro irá usted encontrando muchas distinciones o revelaciones que podemos añadir. Recuerde que el éxito deja pistas. Estudie a los que han triunfado. Descubra las creencias clave que albergan y que refuerzan su capacidad para emprender acciones eficaces continuamente y obtener resultados sobresalientes. Esas siete creencias han obrado milagros para otros antes que usted, y creo que podrán obrarlos también en su caso si se entrega a ellas sin reservas, para siempre.

Casi me parece estar oyendo a alguno de mis lectores, que, llegado a este punto, dirá: ese «si» es una duda muy grande, aunque no lo parezca. ¿Qué pasa cuando uno tiene creencias que no le sirven de ayuda? ¿Qué, si son negativas y no positivas? ¿Acaso puede uno cambiar de creencias? Pero usted ya ha dado el primer paso: tomar conciencia. Sabe lo que quiere. El segundo paso es el de la acción: aprender a controlar las representaciones y convicciones internas; aprender a dirigir el propio cerebro.

Hasta aquí hemos empezado a reunir las piezas que, según creo, componen la excelencia. Hemos comenzado con la idea de que la información es la mercancía de los reyes, de que los maestros de la comunicación son los que saben lo que quieren y emprenden acciones eficaces, modificando su línea de conducta hasta llegar a los objetivos perseguidos. En el capítulo segundo hemos aprendido que el modelado es el camino real hacia la excelencia. Si usted descubre a personas que hayan logrado triunfos destacados, puede modelar las acciones concretas que ellas repiten y que producen los resultados (las creencias, la sintaxis mental y la fisiología), de modo que usted obtendrá resultados similares aprendiendo en menos tiempo. Hemos visto que el comportamiento poderoso, capaz y eficiente es el del individuo que se halla en un estado neurofisiológico de potencia y dominio de sus recursos. En el capítulo cuarto hemos visto la naturaleza de la fe y cómo las creencias vigorizantes abren la puerta a la excelencia; y en el presente, hemos explorado las siete creencias que integran su piedra angular.

Ahora voy a comunicarle las potentes técnicas que le ayudarán a poner en práctica lo que ha aprendido. Es hora de aprender a...

Dominar nuestra mente: cómo dirigir nuestro cerebro

No halle culpables, halle remedios.
HENRY FORD

En este capítulo hablaremos de hallar remedios. Hasta ahora nos hemos referido a lo que usted debe cambiar si desea que cambie su vida, qué clases de estados le confieren poderes y qué otros le dejan paralizado. Ahora va a aprender usted cómo cambiar sus estados de modo que pueda producir lo que quiera, siempre que quiera. Por lo general no es que las personas carezcan de recursos, sino que carecen de control sobre sus recursos. Este capítulo le enseñará cómo asumir ese control, cómo sacarle más jugo a la vida, cómo cambiar sus estados, sus actos, y por consiguiente los resultados que produce usted en su organismo, y ello en cuestión de instantes.

El modelo de cambio que yo enseño y que enseña la PNL (Programación Neuro-Lingüística) es muy diferente del que utilizan muchas escuelas terapéuticas. El canon terapéutico, que es una mezcla de diferentes escuelas, ha llegado a ser tan conocido que es casi un lugar común. Entre muchos terapeutas está difundida la creencia de que, para cambiar, uno tiene que retroceder hacia ciertas experiencias negativas, profundamente arraigadas, y vivirlas otra vez. La idea es que las experiencias negativas de la vida se acumulan dentro de las personas como un líquido dentro de un recipiente, hasta que finalmente no hay cabida para ellas y se desbordan o revientan. Según dicen los terapeutas, la única manera de establecer contacto con este proceso es volver a experimentar aquellos hechos y aquellos sinsabores, para tratar de librarse de todo de una vez.

Toda mi experiencia me dice que ésta debe ser una de las maneras menos eficaces para ayudar a las personas en dificultades. En primer lugar, cuando se obliga a un individuo a retroceder y volver a vivir algún trauma tremendo, se le está sometiendo a una de las experiencias más penosas y de mayor desvalimiento en que uno pueda encontrarse. Ahora bien, cuando se pone a alguien en condiciones de desvalimiento disminuyen mucho sus posibilidades de producir nuevos comportamientos y resultados desde el pleno dominio de sus recursos. Incluso es posible que ese planteamiento refuerce hábitos psicológicos desafortunados o desgraciados. Al acceder constantemente a estados neurológicos de limitación y dolor, en el futuro será cada vez más fácil desencadenar tales estados. Cuanto más revive uno una experiencia, más tenderá a repetirla otras veces. Tal vez por eso los terapeutas tradicionales tardan tantísimo tiempo en obtener algún resultado.

Tengo algunos amigos terapeutas. Son gente que se preocupa sinceramente por sus pacientes. Creen que lo que hacen con ellos les sirve de ayuda. Y así es. La terapéutica tradicional produce resultados. Pero la cuestión es: ¿no podrían obtenerse los mismos resultados con menos dolor para el paciente y en menos tiempo? La respuesta es que sí... si modelamos las acciones de los terapeutas más eficaces del mundo, que fue precisamente lo que hicieron Bandler y Grinder. En realidad, una vez se entienden los fundamentos básicos de cómo funciona el cerebro, uno puede convertirse en su propio terapeuta y consejero psicológico. La terapia queda superada desde el momento en que uno puede cambiar cualquier sensación, emoción o comportamiento propios en cuestión de instantes.

Producir resultados más eficaces empieza, a mi modo de ver, por crear un nuevo modelo para el proceso de cambio. Si usted cree que sus problemas se acumulan en su interior hasta rebosar, va a ser eso, precisamente, y no otra cosa, lo que experimentará. Para mí, nuestra actividad neurológica no es como un líquido letal que se acumula, sino más bien como una sinfonola. En realidad, los seres humanos guardan las experiencias en el cerebro como una sinfonola guarda los discos. Y esos registros pueden reproducirse a voluntad cuando incide el estímulo oportuno del medio ambiente, como si se apretase un botón de la máquina.

Por tanto, nosotros podemos optar por recordar experiencias o apretar botones que correspondan sólo a «canciones» de alegría y buena suerte, o por el contrario, apretar aquellos botones que van a hacernos daño. Si el plan terapéutico consiste en darle una y otra vez al botón de las vivencias que nos duelen, es posible que se esté reforzando el mismo estado negativo que deseábamos cambiar.

Creo que se necesita un plan totalmente distinto. Quizá bastaría reprogramar la sinfonola de manera que saliese otro disco distinto. Al apretar el mismo botón ya no sonaría la canción triste, sino una música jubilosa. O podríamos regrabar el disco, es decir tomar esos recuerdos antiguos y cambiarlos.

La cuestión es que los discos que uno no toca tampoco se acumulan hasta explotar. Eso es absurdo. Y así como es sencilla la tarea de reprogramar una sinfonola, también es sencillo cambiar nuestros modos de producir sentimientos y emociones de desvalimiento. No es necesario volver a pasar por las vivencias dolorosas para cambiar nuestro estado. Lo que hemos de hacer es cambiar la representación interna negativa por otra positiva, que se movilice automáticamente y nos conduzca a obtener resultados más eficaces. Hay que aumentar la potencia de los circuitos que llevan al éxtasis y cortar la corriente a los circuitos del dolor.

La PNL contempla la estructura, no el contenido de la experiencia humana. Si bien, desde un punto de vista personal, podemos simpatizar con ella, en realidad lo ocurrido nos importa un rábano. Lo que sí nos importa, y mucho, es cómo ha construido usted en su mente lo que ocurrió. ¿En qué se diferencia su modo de producir un estado de depresión del que da lugar a uno de éxtasis? La diferencia principal está en la manera de estructurar las representaciones internas.

Nada tiene ningún poder sobre mí, a no ser el que yo mismo le concedo mediante mis pensamientos conscientes.
ANTHONY ROBBINS

Estructuramos nuestras representaciones internas a través de nuestros cinco sentidos: la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. O, dicho de otra manera, experimentamos el mundo en forma de sensaciones visuales, auditivas, cenestésicas, gustativas y olfativas. Es decir, que cualquier experiencia que tengamos almacenada en nuestra mente se ha de representar por medio de estos sentidos, en particular a través de las tres modalidades predominantes, que son los mensajes ópticos, acústicos y cenestésicos.

Estas modalidades son agrupaciones extensas de nuestros modos de formarnos las representaciones internas. Podríamos considerar que los cinco sentidos o sistemas de representación son los ingredientes con los que componemos toda experiencia o resultado. Recuérdese que si alguien consigue un resultado determinado, éste se crea por medio de acciones determinadas, tanto mentales como físicas. Si uno repite exactamente las mismas acciones, podrá reproducir los resultados que produjo aquella persona. Y para producir un resultado hay que saber qué ingredientes lo componen. Los «ingredientes» de todas las experiencias humanas derivan de nuestros cinco sentidos, o «modalidades». Sin embargo, no basta con saber los ingredientes que se necesitan, pues si queremos reproducir un resultado con exactitud necesitaremos saber, también con exactitud, qué proporción de cada ingrediente interviene en él. Si echáramos demasiado o demasiado poco de algún ingrediente en particular, el resultado que obtendríamos no sería del mismo tipo o calidad.

Cuando los seres humanos quieren cambiar algo, por lo común se trata de una de estas dos cosas, o de ambas a la vez: cómo se encuentran (es decir, el estado en que se hallan) y/o cómo se comportan. Un fumador, por ejemplo, a menudo desea cambiar la manera en que se siente (el estado) física y emocionalmente, así como también el hábito rutinario de encender un cigarrillo tras otro. En nuestro capítulo sobre el poder de nuestros estados explicamos que

hay dos maneras de cambiar el estado de las personas, y por tanto su conducta: o cambiando su fisiología, con lo que uno se encontrará y actuará de otra manera, o cambiando las representaciones internas. En este capítulo trataremos de aprender cómo cambiar concretamente nuestra manera de representarnos las cosas, de tal manera que potencie nuestros sentidos y la creación del tipo de comportamiento que fomentará la consecución de nuestros objetivos.

En cuanto a nuestras representaciones internas, son dos las cosas que podemos cambiar. En primer lugar, lo que nos representamos. Así, por ejemplo, si hemos imaginado la peor situación posible, podemos acostumbrarnos a representarnos la mejor situación posible. En segundo lugar, cómo nos lo representamos. Muchos de nosotros tenemos en nuestra mente ciertas claves que activan de una manera determinada las reacciones cerebrales. Algunas personas, por ejemplo, han descubierto que las motiva mucho el imaginarse una cosa como muy grande, de gran tamaño. Para otros, el tono de voz con que se hablan a sí mismos constituye un factor de motivación más importante que cualquier otro. Casi todos nosotros tenemos ciertas submodalidades claves que desencadenan reacciones inmediatas en nosotros. Una vez hemos descubierto las diferentes maneras en que nos representamos las cosas y cómo nos afectan, podemos asumir el gobierno de aiestra propia mente y empezar a representárnoslas a fin le que nos estimulen y den poder, en vez de limitarnos.

Si alguien ha obtenido un resultado que nos gustaría modelar, necesitamos saber algunas cosas más, aparte el hecho de que se representó algo en su mente y se dijo algo a sí mismo. Hacen falta herramientas más afiladas para penetrar de verdad en lo que ocurre en las mentes. Ahí es donde intervienen las submodalidades. Vienen a ser como las dosis exactas de los ingredientes que se necesitan para crear un resultado. Son el ladrillo mínimo, de dimensiones definidas, con que se levanta la estructura de la experiencia humana. Para poder comprender, y luego controlar, una experiencia visual, nos es preciso saber más acerca de ella. Hemos de averiguar si es oscura o luminosa, en blanco y negro o en color, móvil o estática. De modo similar, en el caso de una comunicación auditiva conviene saber si es tenue o estrepitosa, próxima o lejana, resonante o tintineante. De la experiencia táctil debemos averiguar si tiene las calidades de lo blando o de lo duro, de lo afilado o de lo redondeado, de lo flexible o de lo rígido. En estas páginas he dado una lista de submodalidades a título de orientación.

Otra distinción importante es la que estriba en saber si una imagen es asociada o disociada. La imagen asociada es la que uno experimenta como si estuviese realmente allí; uno la ve a través de sus propios ojos, y oye y siente lo que oiría y sentiría si estuviese presente en ese lugar y momento, en carne y hueso. La imagen disociada es la que uno experimenta como si fuese un espectador alejado y diferente de uno mismo; algo así como asistir a una película de la que uno fuese actor.

Tómese un momento para recordar una experiencia agradable que haya tenido recientemente. Métase en esa experiencia. Vea lo que usted vio con sus propios ojos: los hechos, las imágenes, el color, la luz y todo lo demás. Escuche lo que oyó: las voces, los sonidos, etcétera. Recupere las demás sensaciones: las emociones, la temperatura, y así sucesivamente. Recree la experiencia. Ahora, aléjese de su cuerpo y distánciese deliberadamente de la situación, pero poniéndose en un lugar desde donde todavía pueda verse como protagonista de la experiencia. Imagínesela como si se viese a sí mismo en una película. ¿No nota la diferencia entre las sensaciones? Cuándo eran más intensas, ¿en el primer caso o en el segundo? Esa diferencia es la que hay entre una experiencia asociada y una experiencia disociada.

LISTA DE REPASO DE POSIBLES SUBMODALIDADES

Visuales

1. Imagen animada o estática
2. En paisaje o enmarcada (y en este caso, forma del marco)
3. En color o en blanco y negro
4. Poca o mucha luminosidad
5. Tamaño de la imagen (tamaño natural, más grande, más pequeño)
6. Tamaño relativo de los objetos centrales
7. El «yo» dentro o fuera de la imagen
8. Distancia entre la imagen y el «yo»
9. Distancia entre el objeto principal y el «yo»
10. Profundidad (tres dimensiones)
11. Intensidad del color (o contraste de blanco y negro)
12. Nitidez, definición
13. Movimiento (rápido o lento si lo hay)
14. Enfoque (qué partes, y si entran o salen de foco)
15. Intermitencia o constancia del enfoque
16. Ángulo de observación
17. Número de escenas (cambios de situación)
18. Lugar
19. ¿Otras?

Auditivas

1. Volumen
2. Cadencia (interrupciones, encadenamientos)
3. Ritmo (regular, irregular)
4. Inflexiones (palabras enfatizadas, y cómo)
5. Velocidad, tempo
6. Pautas
7. Tonalidad
8. Timbre (calidad, origen de la reverberación)
9. Rasgos distintivos (sonido grave, o suave, etc.)
10. Sonido procedente de una fuente móvil, o espacial
11. Lugar
12. ¿Otras?

Cenestésicas

1. Temperatura
2. Textura
3. Vibración
4. Presión
5. Movimiento
6. Duración
7. Continuidad o intermitencia
8. Intensidad
9. Peso
10. Densidad
11. Localización
12. ¿Otras?

Límite del dolor

1. Hormigueo
2. Calor-frío
3. Tensión muscular
4. Lancinante-amortiguado
5. Presión
6. Duración
7. Intermitencia (un dolor pulsante, por ejemplo)
8. Localización
9. ¿Otras?

Mediante el uso de distinciones de «submodalidad», como la de asociación frente a disociación, uno puede cambiar radicalmente sus experiencias vitales. Recuerde lo que hemos aprendido en cuanto a que todo comportamiento humano es el resultado del estado en que nos hallamos, y que nuestros estados los crean nuestras representaciones internas: las cosas que imaginamos, que nos decimos a nosotros mismos, etcétera. Lo mismo que un realizador cinematográfico puede cambiar el efecto que ejerce su película sobre los espectadores, usted puede cambiar el efecto que cualquier experiencia de su vida tiene sobre usted mismo. El director puede variar el ángulo de la cámara, el volumen y el tipo de música, la velocidad y la cantidad de movimiento, el color y la calidad de la imagen, generando así en el público los estados que desea. Usted, si quiere, puede dirigir su cerebro de la misma manera, para generar cualquier estado o conducta que favorezca a sus objetivos o necesidades superiores.

Permítame mostrarle cómo. Es muy importante que practique usted estos ejercicios, de manera que lo mejor tal vez sea leerlos de uno en uno para luego dejar de leer y practicar antes de seguir adelante. Puede ser más divertido hacerlo con otra persona, leyendo alternativamente las instrucciones antes de responder.

Le pido que piense en un recuerdo muy agradable. Da lo mismo que sea reciente o lejano. Limítese a cerrar los ojos, relájese y piense en ello. Ahora tome esa imagen y hágala más y más brillante. A medida que aumenta el brillo, fíjese en cómo cambia el estado de usted. Luego le pido que vaya acercando la imagen mental, y a continuación que la detenga y amplíe su tamaño. ¿Qué ocurre mientras uno manipula esa imagen? Que la intensidad de la experiencia cambia, ¿no es cierto? Para la gran mayoría de las personas, recrear un recuerdo agradable y hacerlo más grande, más brillante y más próximo hace que la imagen sea incluso más poderosa y agradable. Aumenta la fuerza y el placer de la representación interna, y le pone a uno en un estado más vigoroso y alegre.

Todas las personas tienen acceso a las tres modalidades o sistemas de representación, el visual, el auditivo y el cenestésico. Pero los diferentes individuos los utilizan en medidas diferentes. Algunos acceden a su propio cerebro dentro de un marco de referencia visual, y reaccionan frente a las imágenes que ven en su cabeza. Otros son básicamente auditivos, y otros más bien cenestésicos, y reaccionan con más fuerza frente a lo que oyen o sienten. Por eso, después de haber variado el marco de referencia visual vamos a ensayar lo mismo con los demás sistemas de representación.

Vuelva al recuerdo agradable que nos ha servido hasta ahora. Aumente el volumen de las voces o de los sonidos que oyó. Deles más ritmo, más profundidad, cámbieles el timbre. Que sean más fuertes y decididos. Luego, haga lo mismo con las submodalidades cenestésicas. Haga que el recuerdo sea más cálido, más suave y acariciador que antes. ¿Qué pasa con sus sensaciones después de esta experiencia?

No todas las personas reaccionan de la misma manera. Las sugestiones cenestésicas, en particular, producen reacciones diferentes en personas diferentes. Muchos lectores hallarán seguramente que la imagen gana al hacerla más brillante o más grande. Ello da más intensidad a la representación interna, la hace más atractiva y, sobre todo, le pone a uno en un estado más positivo, más dueño de sus recursos. En las sesiones con mis clientes, cuando realizamos estos ejercicios, yo puedo ver exactamente lo que ocurre en la mente de la persona en cuestión, observando su fisiología. La respiración se hace más profunda, los hombros se yerguen, las facciones se relajan y todo el cuerpo se mantiene en una actitud como más vigilante.

Hagamos lo mismo con una imagen negativa. Le pido que piense en algo que le contrarió y le hizo daño. Ahora tome esa imagen y auméntele el brillo. Acérquela más. Hágala más grande. ¿Qué ocurre en su cerebro? Muchas personas hallan que se ha intensificado su estado negativo; las sensaciones molestas o dolorosas que experimentaron la primera vez vuelven con más fuerza. Ahora

revierta la imagen a las condiciones iniciales. ¿Qué ocurre cuando la hace más pequeña, más oscura y distante? Descubrirá que las sensaciones negativas van perdiendo su fuerza.

Hay que ensayar también las demás modalidades. Escuche su voz interna, o la que se estuviese oyendo durante la experiencia, hablando en un tono fuerte, machacando las sílabas. Sienta la experiencia como una ocasión de firmeza, como una actitud dura. Es posible que vuelva a ocurrir lo mismo de antes; que se intensifiquen las sensaciones negativas. Repito que no se trata de que lo entienda usted teóricamente. Le pido que practique estos ejercicios de un modo concentrado, intenso, fijándose bien en las modalidades y submodalidades que se vayan revelando más eficaces para usted. De manera que podría ser conveniente la repetición mental de esas fases, con la atención puesta en cómo la manipulación de las imágenes cambia las sensaciones que las mismas evocan.

Tomemos la imagen negativa que nos sirvió al principio, para luego hacerla más pequeña. Dese cuenta de lo que ocurre mientras la imagen se encoge. Ahora desenfóquela, hágala más borrosa, atenuada y difícil de ver. Conseguido esto, aléjela, llévela tan lejos de sí que apenas pueda ya distinguirla. Por último, tome la imagen y empújela hacia un sol imaginario. Tome nota de lo que ve, oye y siente mientras aquélla desaparece del mundo.

Haga lo mismo con la modalidad auditiva. Baje el volumen de las voces que oye; haga que suenen letárgicas y mortecinas, quíteles el ritmo. Hágalo también con sus percepciones cenestésicas; que la imagen acabe siendo floja e insustancial, ajena a usted. ¿Qué ha ocurrido con la imagen negativa durante todo este proceso dirigido por usted? Si el lector es como la mayoría de las personas, la imagen pierde su poder..., se hace menos potente, menos dolorosa, incluso llega a dejar de existir. Es decir, que se puede tomar algo que nos ha causado un gran dolor en el pasado y quitarle fuerza, hasta hacer que se disuelva y desaparezca por completo.

Creo que este breve experimento puede bastar para dar una idea del poder de esa técnica. En cuestión de escasos minutos, el lector habrá tomado un sentimiento positivo para reforzarlo e intensificarlo, y también habrá logrado desprenderse de una imagen negativa intensa y del poder que ésta ejercía sobre él. En el pasado, usted estaba a merced de los resultados de sus representaciones internas. Ahora ya sabe que no tiene por qué ocurrir forzosamente así.

En esencia, usted puede vivir de dos maneras. O bien deja que su cerebro siga gobernándole como venía sucediendo en el pasado; en estas condiciones, cuando aquél transmite alguna imagen, sonido o sensación, usted responde automáticamente a la sugestión como el perro de Pavlov respondía al timbre. O bien puede usted optar por dirigir conscientemente su propio cerebro, por implantar las sugestiones que le convenga, por tomar las experiencias y las imágenes desagradables y privarlas de su poder e influencia. Puede representárselas a sí mismo de tal manera que dejen de dominarle, «reduciéndolas» a unas dimensiones que le permitan manejarlas eficazmente.

¿No hemos conocido todos la experiencia de una misión o un trabajo «que nos venía demasiado ancho», haciéndonos desesperar de nuestras posibilidades de llevarlo a término, con lo cual ni siquiera lo intentábamos? Si ahora uno imagina esa tarea como un cuadrito muy pequeño, se verá en condiciones de dominarla y emprenderá las acciones oportunas sin dejarse abrumar. No ignoro que esto puede parecer una simplificación exagerada, pero si el lector lo intenta ya descubrirá cómo al cambiar sus representaciones puede modificar su actitud ante la tarea, y así modificar también sus acciones.

Por supuesto, ahora sabemos también que podemos tomar las experiencias favorables e intensificarlas. Puede uno tomar las pequeñas alegrías de la vida y hacerlas más grandes, para iluminar su visión del día y sentirse más ligero y feliz.

Lo que tenemos aquí es el modo de sacarles mejor el jugo, de sentir mayor regocijo, más ardor vital.

Nada es tan bueno ni tan malo; es el pensamiento el que lo hace tal.
WILLIAM SHAKESPEARE

¿Recuerda que en el capítulo primero hablábamos de la mercancía de los reyes ? El rey tenía el privilegio de disponer de su reino. Pues bien, el reino de usted es su cerebro. Lo mismo que el rey gobierna su reino, usted puede gobernar el suyo, siempre que para ello empiece a asumir el control de cómo se representa usted sus experiencias en la vida. Todas las submodalidades que hemos estudiado le dicen al cerebro lo que debe percibir. Recuerde que, en realidad, no sabemos lo que es la vida, sino sólo lo que representa la vida para nosotros. De tal modo que si tenemos una imagen negativa que se nos presenta de una manera grandiosa, brillante, potente y resonante, el cerebro nos azotará con una experiencia grandiosa, brillante, potente y resonantemente mala. Pero si lomamos esa imagen negativa y la empequeñecemos, la oscurecemos, la convertimos en una fotografía sin movimiento, entonces le quitamos su poder y el cerebro reaccionará en consecuencia. En vez de caer en un estado negativo podremos encogernos de hombros, o por lo menos soportar la situación sin vernos afectados en exceso.

PREDICADOS NOMINALES Y VERBALES

Visuales	**Auditivos**	**Cenestésicos**	**Indeterminados**
se ve	se oye	se siente	se siente
se mira	se escucha	se palpa	experimentar
observar	suena	agarrar	entender
mostrar	armoniza	atraer	pensar
demostrar	disonante	repeler	aprender
revelar	algarabía	cautivar	proceso
asomar	ser todo oídos	resbalar	decisión
apuntar	timbre de alarma	contactar	motivar
visionar	silencio	rechazar	considerar
aclarar	susurrante	duro	cambiar
dilucidar	murmullo	blando	observar
parpadeo	estentóreo	frío	insensible
claro	sintonizar	cálido	distinto
turbio	hacerse el sordo	agrio	concebir
brillante	buen tono	dulce	estar consciente
transparente	musicalidad	ácido	saber
destello	estridencia	amargo	conocer
imagen		hallar	
cuadro		apoyo	
panorama		rígido	
		volverse en redondo	

Nuestro idioma nos proporciona muchos ejemplos del poder de nuestras representaciones. ¿Qué significa decir que una persona tiene un porvenir brillante? ¿Cuáles son sus sentimientos de usted cuando alguien dice que las perspectivas se le presentan sombrías? ¿A qué se refiere usted cuando dice que hay que «arrojar luz» sobre un asunto? ¿Qué damos a entender cuando decimos que alguien carece de sentido de la proporción o que tiene una imagen distorsionada de algo? ,;Qué quiere decir la gente cuando afirma que tiene un peso en el alma o que siente un bloqueo mental? ¿A qué alude usted cuando dice que algo le suena o que se le disparó una señal de alarma?

Por lo común se tiende a suponer que tales frases no son más que metáforas. Pero son más que eso; en general, describen con bastante exactitud lo que

acontece dentro de nuestra mente. Piense en lo ocurrido hace algunos minutos, cuando tomó usted un recuerdo desagradable y lo amplificó. ¿Recuerda cómo se acentuaron los aspectos negativos de la experiencia y entró usted en un estado negativo? ¿Se puede imaginar una descripción más acertada de una experiencia así que la consistente en decir que se exageró el asunto «fuera de toda proporción»? Es porque sabemos instintivamente lo poderosas que son nuestras imágenes mentales. Recuerde que se trata de controlar nuestro cerebro, no de que él nos controle a nosotros.

He aquí un ejercicio sencillo que sirve de ayuda a muchas personas. ¿Se ha visto usted atormentado alguna vez por un diálogo interno incesante, por una de esas situaciones en que el cerebro se niega a callar? Muchas veces nuestro cerebro dialoga consigo mismo, interminablemente, como cuando sopesamos los pros y los contras de algún asunto, o cuando tratamos de hallar el argumento que nos daba la razón definitiva en una antigua discusión, o de ajustar cuentas con un antiguo adversario. Cuando esto le ocurra, basta con bajar el volumen. Haga que la voz suene dentro de su cabeza cada vez más suave, más lejana y más débil. Con eso el problema desaparece para la mayoría de las personas. ¿Y el caso de los diálogos internos que le recuerdan a uno sus límites? Oiga tomo dicen ahora las mismas cosas, sólo que con voz insinuante, en cadencia y tono provocativos, de caricia sexual: No serás capaz de hacer eso». ¿Qué le parece ahora? Puede ocurrir que le entren ganas de hacer justamente lo que la voz decía que no hiciera. Ensáyelo ahora mismo y experimente la diferencia.

Ahora vamos a practicar otro ejercicio. Esta vez, piense en algo de su experiencia que hizo estando totalmente motivado. Relájese y fórmese una imagen mental, lo más clara posible, de aquella experiencia. Voy a preguntarle algunas cosas sobre ella. Tómese tiempo y conteste a cada pregunta, una a una. En esto no hay contestaciones acertadas ni equivocadas. Los diferentes individuos tienen diferentes contestaciones.

Mientras contempla usted la imagen, ¿ve una película o una instantánea? ¿Está en color o en blanco y negro? ¿Es una escena cercana o alejada? ¿A la derecha, a la izquierda o en el centro? ¿Arriba, abajo o en medio de su campo de visión? ¿Es una situación asociada (es decir, vista por usted con sus propios ojos), o disociada (o sea, vista como si fuese usted un espectador externo)? ¿La imagen está limitada por un marco, o es un paisaje sin unos términos definidos? ¿Es brillante o apagada, oscura o luminosa? ¿Aparece nítida o desenfocada? Mientras practica usted este ejercicio, vaya fijándose en las submodalidades más fuertes para usted, es decir en las que destacan con más fuerza cuando piensa en ellas.

Ahora pase revista a sus submodalidades auditivas y cenestésicas. Cuando asiste a la escena, ¿oye su propia voz o las de otros protagonistas? ¿Se trata de un diálogo o de un monólogo? Los sonidos que oye, ¿son fuertes o tenues? ¿Varían las inflexiones o se caracterizan por su monotonía? ¿Son ondulantes o percutientes? ¿Se suceden a tiempo lento o rápido? ¿Van y vienen las voces o se mantienen como un comentario invariable? ¿Qué es lo más importante que usted oye o se dice a sí mismo en esa escena? ¿Dónde está localizado el sonido, de dónde procede? La misma escena, ¿es violenta o amable? ¿Hace calor o frío? ¿Predomina la sensación de aspereza o la de suavidad, la flexibilidad o la rigidez? ¿Toca usted sólidos o líquidos? ¿Tiene una sensación precisa, o difusa, y en qué punto de su cuerpo se localiza la misma? ¿Recuerda usted algún sabor ácido o dulce?

FRASES PREDICATIVAS

Mediante los predicados utilizados en la comunicación, las personas se representan internamente sus experiencias en las modalidades visual, auditiva o cenestésica. Doy a continuación una lista de ejemplos de uso corriente.

Visual (óptica)	Auditiva (acústica)	Cenestésica (percepción difusa)
A la luz de	Campanudo	Aturdido
A simple vista	Caricia para los oídos	Bálsamo para el espíritu
Avista de pájaro	Comienzos balbucientes	Bien fundado
Abarcar de una ojeada	Convenció a los oyentes	Cabeza loca
Afrontar un deber	Charla ociosa	Camisa de once varas
Asemejarse	Dar el tono	Composición de lugar
Bien definido	Dar la nota	Corazón ardiente
Cara a cara	Descrito de viva voz	Discusión acalorada
Cautivó a los espectadores	Después de lo oído	Dolerle a uno una cosa
En persona	Diga a qué viene	Dominarse
Estar bien visto	Diga su opinión	Dueño de sí
Hacer una escena	Estar en tertulia	Echar mano de
Imagen mental	Facilidad de palabra	Es un martirio
Imagen velada	Fue un alboroto	Estar en contacto
Me parece	Hablar claro	Frío/Tranquilo
Memoria fotográfica	Hablar sin ton ni son	Harina de otro costal
Miopía	Hacer oídos sordos	Mano a mano
Mirar las musarañas	Hacerse escuchar	Momentos de pánico
Nítido	Inaudito	Notarse una tendencia
Parecer	Lejos de mis oídos	Pisar fuerte
Regalo para la vista	Llamar la atención	Poner las cartas sobre la mesa
Sin asomo de duda	Lo dije bien alto	Quédese por aquí
Tener un destello de claridad	Manera de hablar	Quitarse un peso
Tener perspectiva	Oídas las partes	Romper el hielo
Oídos sordos	Oiga/Escuche	Sacar tajada
Un algo entrevisto	Oír con agrado	Se apoderó de mí
Un cuadro lamentable	Palabra por palabra	Se condensa en
Un punto de vista	Prestadme oídos	Se me escapó
Un vistazo	Punto en boca	Ser corto de miras
Ver con la imaginación	Rumorología	Ser una rémora
Ver las estrellas	Silencio, por favor	Suave como un guante
Vérsele a uno el plumero	Unas palabras	Tejemaneje/Manoseo
Visión de la jugada		Tieso/Estirado/Rígido
Ya lo veremos		Traído por los pelos

* El objetivo, al «igualar predicados», es adaptarnos al lenguaje que utiliza nuestro interlocutor, con el fin de crear una corriente de entendimiento al principio de una relación.

Al principio cuesta contestar a algunas de estas preguntas. Si algún lector, por ejemplo, tiende a formarse sus representaciones internas principalmente por vía cenestésica, habrá pensado quizás: «Yo no veo imágenes». Recuerde que eso es una creencia, verdadera siempre y cuando se mantenga usted apegado a ella. A medida que vaya adquiriendo conciencia de sus propias modalidades, aprenderá a mejorar sus percepciones por medio de lo que se llama la «superposición». Esto significa que si uno es un tipo predominantemente auditivo, por ejemplo, para recobrar una experiencia le convendrá empezar por evocar todas las sugestiones acústicas. Es decir, al principio recordaría lo que oyó en tal situación. Una vez puesto en ella y establecida una representación interna rica y potente, es mucho más fácil trasladarse al marco de referencia óptico para elaborar las submodalidades visuales o al marco cenestésico para experimentar las submodalidades táctiles y propioceptivas.

Bien, pues después de ver y experimentar la estructura de algo que en su tiempo nos motivó fuertemente, vamos a pensar en alguna otra cosa para la cual nos gustaría estar fuertemente motivados, pero que en el momento presente no nos inspira ninguna afición especial ni motivación alguna para hacerla. Una vez más, formemos la imagen mental. Y luego, repitámonos las mismas preguntas. Pero ahora prestaremos especial atención a las diferencias entre las respuestas, en comparación con el caso de la acción fuertemente motivada. Por ejemplo, mientras contempla la imagen mental, ¿ve una película o una instantánea? Y así sucesivamente, en un repaso a todo el cuestionario de la submodalidad visual. Luego pasaremos revista a las submodalidades auditiva y cenestésica. Mientras tanto, anotaremos otra vez cuáles son las submodalidades más potentes, las que encierran más potencialidades para modificar nuestro estado.

A continuación, tome la cosa que le motivaba (llamémosle la experiencia número 1) y la que desearía que le motivase (y que será la experiencia número 2) , y contémplelas simultáneamente. No es tan difícil. Imagine su cerebro como una pantalla de televisión, con la imagen partida, y observe las dos imágenes al mismo tiempo. Hay diferencias entre las submodalidades, ¿no es cierto? Era fácil preverlo, por supuesto, ya que diferentes representaciones producen diferentes tipos de resultados en el sistema nervioso. Ahora tomemos lo que hemos aprendido acerca de las clases de submodalidades que nos motivan y, paso a paso, reajustemos las submodalidades de la cosa que todavía no tenemos ganas de hacer (experiencia 2), de manera que se igualen con las de la cosa que nos motiva (submodalidades de la experiencia 1). Estas ultimas, lo repito, pueden ser diferentes según la persona, pero lo más probable es que la imagen de la experiencia 1 sea más brillante que la de la experiencia 2. Asimismo será más nítida y cercana. Le pido que se fije bien en las diferencias entre la una y la otra, y que manipule la segunda representación de modo que vaya pareciéndose más a la primera. No olvide hacer lo mismo con las sugestiones auditivas y las cenestésicas. Hágalo ahora.

¿Qué le parece ahora la experiencia número 2? ¿Se siente más motivado por ella? Así debería ocurrir, si ha igualado con cuidado las submodalidades de la experiencia 1 con las de la experiencia 2 (por ejemplo, si la 1 se representaba como una película y la 2 como una foto fija, convierta usted la experiencia 2 en una película); continúe este proceso con todas las submodalidades visuales, auditivas y cenestésicas. Cuando descubra usted los «actuadores» concretos (submodalidades) que producen en usted un estado deseable, podrá vincular esos actuadores a los estados indeseables para cambiarlos de signo en un instante.

Recuerde que las representaciones internas similares crearán estados o sensaciones similares. Y que tales estados o sensaciones desencadenarán acciones similares. Por tanto, si usted averigua concretamente lo que le hace sentirse motivado a favor de algo, sabrá exactamente qué debe hacer ante cualquier experiencia para sentirse motivado siempre que quiera; y de tal estado de motivación hay que partir para que las acciones sean eficaces.

Es importante observar que ciertas submodalidades clave nos afectan más que otras. He tenido ocasión de trabajar, por ejemplo, con un muchacho que no estaba motivado en lo más mínimo para ir a la escuela. La mayor parte de las submodalidades visuales le dejaban frío. En cambio, cuando se decía ciertas palabras a sí mismo en un tono de voz determinado, inmediatamente nacía en él la motivación para ir al colegio. Además/en estado de motivación notaba una tensión en sus bíceps, mientras que cuando se hallaba desmotivado o contrariado la tensión se localizaba en la mandíbula e incluso se le alteraba la voz. Bastó cambiar esas dos submodalidades y me vi en disposición de hacerle pasar del estado desmotivado o de contrariedad al motivado. Lo mismo puede conseguirse con la comida. Una de mis clientes adoraba el chocolate por su textura, su cremosidad y suavidad, y odiaba en cambio la uva de mesa por ser crujiente. Todo lo que hice fue sugerirle que se representase el acto de comer uva despacio, mordisqueándola poco a poco y dejando que se deshiciera en su boca para

apreciar la suavidad de la textura; además, le hice repetir estas descripciones en voz alta, igualando la tonalidad. Cuando hizo esto deseó comer uvas y desde entonces siempre le han gustado.

Un modelador auténtico no descansa nunca en su curiosidad acerca de cómo los demás producen cualquier resultado mental o físico. Algunos vienen, por ejemplo, a solicitar mis consejos diciendo: «¡Estoy tan deprimido!». Yo no les pregunto nunca: «¿Por qué está usted deprimido?», para que como respuesta me representen y se representen a sí mismos por qué lo están, ya que eso precisamente los arrojaría a la depresión. A mí no me interesa averiguar por qué están deprimidos sino cómo se deprimen, y por eso les pregunto: «Y ¿cómo lo hace?». Por lo general, la contestación es una mirada de sorpresa, ya que la gente no sabe que para estar deprimido haya que hacer unas cosas muy determinadas en la mente y en la fisiología de uno. Entonces pregunto: «Si yo estuviera en su piel, ¿cómo haría para sentirme deprimido? ¿Qué imaginaría? ¿Qué me diría a mí mismo, y qué tono emplearía para decirlo?». Estos procesos crean acciones mentales y físicas determinadas y, por tanto, unos resultados emocionales determinados. Si uno logra cambiar la estructura de un proceso, éste puede convertirse en otra cosa y el resultado ser distinto de la depresión.

Una vez adquirida esta nueva conciencia de saber cómo se hacen las cosas, puede uno empezar a dirigir el propio cerebro y crear los estados que le favorecen para alcanzar la calidad de vida que desea y merece. Ejemplo: ¿cómo llega usted a sentirse frustrado o deprimido? ¿Se fija en algo para hacer de ello un castillo en su mente? ¿Se habla constantemente a sí mismo en un tono de voz triste? O por el contrario, ¿cómo crea las sensaciones extáticas, el júbilo? ¿Se forma imágenes brillantes? ¿Son de movimiento rápido o lento? ¿Qué tono de voz emplea entonces para hablar consigo mismo? Suponga que a Fulano le gusta, a todas luces, su trabajo. A usted no, pero le gustaría que así fuese. Descubra lo que hace Fulano para crear tal sensación. Usted mismo se sorprenderá al comprobar lo poco que cuesta cambiar. He sido testigo de cómo, a menudo, personas que llevaban años en tratamiento cambiaban sus problemas, sus estados y sus modos de comportamiento en cuestión de minutos. En fin de cuentas, la frustración, la depresión o el éxtasis no son objetos materiales. Son procesos creados por determinadas imágenes y sonidos mentales, así como por actos físicos, todo lo cual controla usted consciente o inconscientemente.

¿Se ha dado cuenta de que el uso eficaz de estas herramientas puede cambiar su vida? Si le encanta el reto que le proporciona su trabajo profesional, pero odia hacer la limpieza doméstica, puede optar por una de estas dos soluciones: poner un anuncio en busca de una empleada, o fijarse en la diferencia entre cómo se representa usted el trabajo y cómo la limpieza de la casa. Al representarse la limpieza doméstica y una profesión interesante bajo idénticas submodalidades, experimentará un deseo urgente de ponerse a limpiar. ¡Un buen consejo para sus hijos, dicho sea de paso!

¿Qué sucedería si se plantease todo lo que aborrece, pero se considera obligado a hacer, y lo vinculase con las submodalidades del placer? Recuerde que los casos caracterizados por una sensación intrínseca son muy pocos. Uno aprende a juzgar agradables unas cosas y desagradables otras. Basta, pues, volver a etiquetar mentalmente esas experiencias para percibirlas de otra manera. ¿Qué le parecería eso de tomar todos sus problemas y reducirlos de tamaño, además de poner alguna distancia entre ellos y usted? Las posibilidades son infinitas. ¡Usted es quien manda!

Importa recordar que, lo mismo que cualquier otra habilidad, ésta exige repetición y práctica. Cuanto más a menudo se repitan conscientemente esos sencillos cambios de submodalidad, más pronto se conseguirán los resultados deseados. Quizá descubra que, para usted, cambiar el brillo o nivel de luminosidad de una imagen tiene más efecto que cambiarla de posición o de tamaño. Sabido esto, ya no dudará de que para manipular algo ha de empezar por modificar la iluminación.

Algún lector estará pensando: todo eso de los cambios de submodalidad suena bien, pero ¿cómo voy a impedir que vuelvan al estado anterior? Sé que puedo variar mi humor de momento, y eso vale mucho, pero mejor sería si se consiguiera un cambio más automático y sobre todo más consistente.

Ello puede conseguirse con ayuda de lo que llamamos «el patrón del tris-tras». Sirve para tratar gran número de los problemas crónicos y los hábitos perjudiciales que se crean las personas. Con el patrón del tris-tras se toman las representaciones internas que nos colocan en un estado de impotencia, y se disparan automáticamente otras representaciones internas nuevas que nos ponen en pleno dominio de nuestros recursos tal como deseábamos. Una vez haya descubierto usted qué tipo de representaciones internas le inducen, por ejemplo, a comer más de lo necesario, mediante el patrón del tris-tras creará una nueva representación interna, centrada en otra cosa que tenga más fuerza y que, al ser vista u oída, le induzca a apartar de sí la comida. Si asocia las dos representaciones, cada vez que piense en darse un atracón la primera llamará automáticamente a la segunda y le pondrá a usted en condiciones de no apetecer los alimentos. Lo mejor del patrón del tris-tras es que una vez implantado con eficacia no resulta preciso recordarlo constantemente. El proceso se desencadena de forma automática, sin ningún esfuerzo consciente. He aquí cómo funciona:

Primera fase: Identifique el comportamiento que desea cambiar. Luego, fórmese una representación interna de dicho comportamiento como si lo estuviese viendo con sus propios ojos. Si quiere dejar de morderse las uñas, pongamos por caso, represéntese su propia imagen y cómo levanta la mano para acercar los dedos a los labios, y cómo se pone a morderse las uñas.

Segunda fase: Una vez se tiene una imagen clara del comportamiento que se quiere cambiar, es preciso formarse una representación diferente, una imagen de uno mismo tal como sería si el cambio deseado se hubiese realizado ya, y de lo que tal cambio significaría para usted. Trate de imaginar cómo retira los dedos de la boca, cómo se ejerce una ligera presión sobre los dedos cuya uña iba a roer, y considere sus manos perfectamente cuidadas, al tiempo que se contempla a sí mismo como una persona elegantemente vestida, de magnífica presencia y muy segura y dueña de sí. Esta imagen de uno mismo en el estado deseado debe ser de tipo disociado. Ello se debe a que necesitamos crear una representación interna idealizada, la cual iremos redibujando siempre, en vez de considerarla como algo ya adquirido.

Tercera fase: En un «tris-tras», permute las dos imágenes de manera que la experiencia torpe y triste dispare automáticamente la experiencia de seguridad y dominio. Cuando se ha conseguido montar este mecanismo de disparo, cualquier suceso de los que desencadenaban en usted el deseo de morderse las uñas suscitará luego un estado distinto, en el que aspirará a la aproximación hacia esa imagen ideal de uno mismo. Es decir, le habrá abierto a su cerebro un camino totalmente distinto para reaccionar frente a lo que en el pasado suscitaba una reacción negativa.

He aquí cómo se hace el tris-tras: empiece formándose una imagen brillante y grande del comportamiento que quiere cambiar. Luego, en el rincón de abajo a la derecha de esa imagen, superponga otra imagen pequeña y oscura, la de cómo quiere usted llegar a ser. Ahora tome esa imagen pequeña y, en menos de un segundo, aumente el tamaño y el brillo «chafando» literalmente la imagen del comportamiento que quiere abandonar. Al mismo tiempo, pronunciará usted la palabra «zumbaaa» con todo el vigor y el entusiasmo que pueda. No ignoro que esto puede parecer algo infantil; sin embargo, al decir «zumbaaa» con gran énfasis usted le envía a su cerebro una serie de poderosas señales positivas. Una vez haya construido mentalmente las imágenes, el proceso de sustitución debe

efectuarse por completo en menos tiempo del que necesite para decir «zumbaaa», y ya tiene usted delante una imagen grande, brillante, nítida y coloreada de cómo desea ser. La vieja imagen de lo que usted era ha quedado aplastada y hecha polvo.

La clave para implantar este patrón reside en la velocidad y en la repetición frecuente. Es necesario que usted vea y sienta de verdad cómo se dilata esa imagen pequeña y oscura para convertirse en grande y brillante, y cómo ésta invade y «revienta» la imagen anterior, destruyéndola y sustituyéndola por un cuadro aún más grande y magnífico de cómo quiere usted que sean las cosas. En ese momento experimentará la maravillosa sensación de ver las cosas tal como quiere que sean. Entonces abra un momento los ojos para romper ese estado y vuelva a cerrarlos para repetir otra vez la operación del tris-tras. Empiece por contemplar en tamaño muy grande lo que usted quiere cambiar, y luego haga que la figura pequeña crezca y brille y explote con un ¡zumbaaa! Haga una pausa para recrearse en la experiencia. Abra los ojos. Ciérrelos. Vea lo que hay que cambiar. Vea la imagen originaria y cómo quiere cambiarla. Zumba otra vez. Hágalo cinco o seis veces, tan rápido como pueda. Recuerde: la velocidad es fundamental, y también divertirse haciéndolo. Lo que le está diciendo a su cerebro es: Mira esto, «zumbaaa», haz esto, mira esto, «zumbaaa», haz esto, mira esto, «zumbaaa», haz esto..., hasta que la imagen antigua produzca el disparo automático de la imagen nueva, de los nuevos estados y, en consecuencia, del nuevo comportamiento.

Evoque ahora la primera imagen. ¿Qué ha pasado? Si, por ejemplo, ha sometido a la rutina del tris-tras el hábito de morderse las unas, al imaginarse a sí mismo haciéndolo verá que le resulta difícil, que le parece algo antinatural. De no ser así repita la práctica, esta vez procurando hacerlo con más claridad y rapidez; asegúrese sobre todo de experimentar sólo durante un brevísimo instante la sensación positiva que le proporciona la imagen nueva, antes de abrir de nuevo los ojos y volver a iniciar el proceso. Tal vez no funcione si la imagen hacia la cual ha elegido tender no es lo bastante sugestiva o deseable. Es muy importante que se trate de algo sobremanera atractivo, de modo que propicie un estado de motivación o deseo, algo que realmente anhele o que para usted pueda ser más importante que el hábito antiguo. En algunos casos es útil añadir nuevas submodalidades, como el olor o el sabor. Los resultados asombrosamente rápidos que produce el patrón tris-tras se deben a ciertas tendencias del cerebro. Nuestra mente tiende a evitar las cosas desagradables y a apegarse a las agradables. Al hacer que la imagen de uno que no necesita morderse las unas sea mucho más atractiva que el deseo de mordérselas, se le suministra al cerebro una señal poderosa, que indica hacia qué tipo de comportamiento debe tender. Es lo que hice yo para abandonar la costumbre de morderme las uñas, que se había convertido para mí en un hábito por completo inconsciente. Un día después de haber practicado la rutina del tris-tras, me sorprendí mordiéndome los dedos. Esto podía interpretarse como un fracaso, pero yo preferí considerarlo como un progreso en la curación del hábito, tras lo cual me limité a hacer diez ejercicios de tris-tras, y nunca más se me ha ocurrido morderme las uñas.

Puede uno hacer lo mismo con los temores o las frustraciones. Propóngase, por ejemplo, algo que teme hacer. Luego, represénteselo funcionando como a usted le gustaría. Haga que ese cuadro sea excitante de verdad. Y entonces permute, tris-tras, siete veces seguidas las dos escenas. Hecho esto, piense en lo que le daba miedo. ¿Qué le sugiere ahora? Si la rutina se ha ejecutado eficazmente, tan pronto como uno quiere ponerse a pensar en aquello que temía, automáticamente se encuentra pensando en la cosa como uno desearía que fuese.

Otra variación del patrón tris-tras consiste en imaginar que uno tiene delante una honda o tirador de goma. En medio de la horquilla se coloca la imagen del comportamiento actual que uno quiere cambiar. El tirador se carga con una imagen muy pequeña de cómo desearía ser uno mismo. Mentalmente vamos

tirando de las gomas hacia atrás, cada vez más atrás hasta llegar a la máxima tensión posible. Entonces se dispara, e imaginamos cómo el proyectil revienta la vieja imagen que tenemos delante y penetra en el interior de nuestro cerebro. Al hacer esto es importante imaginar cómo la goma se tensa más y más, antes de soltarla. En el momento de disparar se dirá «zumbaaa» en voz alta, contemplando cómo se rompe esa vieja imagen de lo que éramos cuando sufríamos por culpa de nuestras limitaciones. Si se hace correctamente, en el momento de soltar el proyectil la sensación de que la imagen se precipita al encuentro de uno es tan viva que la cabeza se echa involuntariamente hacia atrás. Ruego al lector que se pare ahora mismo a considerar alguna idea o comportamiento incapacitante que le gustaría cambiar, para ensayar la rutina del tris-tras con esta metáfora del tirador.

No olvide que su mente puede ir contra las leyes del universo, en un sentido que es crucial: puede retroceder hacia el pasado. No ocurre lo mismo con el tiempo real ni con los hechos, y sin embargo la mente puede. Digamos que va usted a su oficina y lo primero que ve es que no han terminado un informe importante que usted necesitaba. Ese informe pendiente le pone en un estado más que desvalido. Usted se enfada, sufre debido a la frustración. Su primer impulso sería llamar y echarle una filípica a la secretaria. Pero los gritos no servirán para producir el resultado que usted desearía, sino sólo para empeorar aún más la situación. La clave consiste en cambiar su estado, en retroceder y ponerse en un estado que le permita conseguir que se hagan las cosas. Lo cual puede hacerse por el procedimiento de reubicar o resituar las representaciones internas.

En todo este libro hablo de ser el dueño y soberano de uno mismo, de dominar y dirigir el propio cerebro. Ahora empieza usted a ver cómo se consigue. A través de los escasos ejercicios realizados hasta aquí ha visto que está en sus manos la posibilidad de controlar por completo su propio estado. Piense en lo que podría ser su vida si recordase todas sus experiencias felices como imágenes brillantes, próximas y llenas de color, como sonoridades alegres, rítmicas y agradablemente melodiosas, como contactos tiernos, cálidos y reconfortantes. ¿Y si sus experiencias negativas quedasen registradas como viejas instantáneas pequeñas, borrosas, como voces casi inaudibles y formas insustanciales que, por excesivamente remotas, han dejado de afectarle? Esto lo hacen los triunfadores de manera inconsciente. Saben cómo aumentar el volumen de lo que les favorece y cómo cortar la voz a lo que les perjudica. En este capítulo, usted ha aprendido a modelar esa conducta.

No le sugiero que ignore los problemas. Hay situaciones a las que uno, ineludiblemente, debe enfrentarse. Todos nosotros tenemos algún conocido que, por más que las cosas le hayan salido bien en un noventa y nueve por ciento durante el día, regresa a su hogar en estado de depresión total. ¿Por qué? Porque una cosa entre cien resultó mal. De eso que salió mal seguramente hace una imagen enorme, chillona, aplastante, que convierte todo lo demás en sucesos diminutos, muertos e insignificantes.

Muchas personas pasan así toda la vida. Son esos clientes que me dicen: «Siempre estoy deprimido». Lo dicen casi con orgullo, porque el estar deprimido ha llegado a ser parte de su manera de ver el mundo. Pues bien, muchos terapeutas comenzarían por abordar la tarea, larga y ardua, de desenterrar la causa de esa depresión. Dejarían que el paciente les hablase de su depresión durante horas. Hurgarían en el cubo de basura mental de su cliente hasta descubrir vivencias primitivas de tristeza y sufrimientos emocionales pasados. Pero con esas técnicas se construyen relaciones terapéuticas muy prolongadas y, sobre todo, muy onerosas.

Nadie está siempre deprimido. La depresión no es una situación permanente como la de quedarse manco o cojo. Es un estado, y las personas pueden entrar en él o dejarlo. En realidad, muchos de los individuos que pasan por una

depresión han tenido en su vida numerosas experiencias felices..., quizá más que otros. Lo que ocurre es que no se representan dichas experiencias a sí mismos de una manera brillante grandiosa y «asociada»; además, suelen pintar las épocas felices como algo muy lejano, y no inmediato. Haga una pausa para recordar algún acontecimiento sucedido la semana pasada, y luego póngase a alejarlo mentalmente. ¿Le parece ahora que es una experiencia tan reciente? Y si hubiera elegido acercarla, ¿no parecería entonces más viva? Algunas personas toman sus experiencias felices del momento y las distancian como si hubieran ocurrido hace mucho tiempo; en cambio, nunca apartan mucho el pensamiento de sus problemas. Tal vez haya oído usted esta expresión: «Tengo necesidad de distanciarme un poco de mis problemas». No es que uno deba tomar el avión e irse a algún país exótico; basta con establecer esa distancia mentalmente, y se notará la diferencia. Las personas que se sienten deprimidas a menudo tienen la cabeza llena de imágenes grandes, vocingleras, próximas e insistentes de los malos tiempos, y apenas una vieja foto gris y confusa de los buenos. Eso no podemos cambiarlo encenagándonos en los malos recuerdos; hay que cambiar las submodalidades, que forman la propia estructura de los recuerdos. El paso siguiente consiste en asociar lo que le hacía sentirse mal a uno con las nuevas representaciones que le hacen sentirse capaz de afrontar los desafíos de la vida con decisión, humor, paciencia y energía.

Algunos dirán: «¡Un momento! ¡Las cosas no se cambian con tanta facilidad!». ¿Por qué no? Muchas veces se comprende más fácilmente una cosa en un relámpago de claridad que en años de meditación. Así trabaja el cerebro. Recordemos el funcionamiento del cinematógrafo. Uno ve miles de imágenes que se combinan para dar la sensación de movimiento. En cambio, si un día viéramos un fotograma, y al cabo de una hora otro, y dos o tres días después un tercero, seguramente no sacaríamos nada en limpio. El cambio personal sigue un proceso parecido. Si usted hace algo, si produce un cambio en su cerebro ahora mismo, si modifica su estado y su comportamiento, se habrá demostrado a sí mismo, de la manera más espectacular, lo que se puede hacer, con lo cual recibe un impulso más poderoso que si se dedicase a meditar angustiosamente durante un mes. La física cuántica nos enseña que las cosas no varían gradualmente a lo largo del tiempo, sino en saltos discontinuos llamados cuánticos. Nosotros saltamos de un nivel de experiencia a otro. Si a usted no le gusta lo que siente, cambie la manera en que se representa las cosas. Es así de sencillo.

Consideremos otro ejemplo: el amor. Para muchos de nosotros el amor es una experiencia maravillosa, etérea, casi mística. Desde el punto de vista de la teoría del modelado, observamos que el amor es un estado y que, lo mismo que cualquier otro estado o resultado, se produce en virtud de un determinado conjunto de actos o de estímulos percibidos o representados de una manera determinada. ¿Cómo se enamora uno? Entre los ingredientes perceptuales del enamoramiento, uno de los más notables es el que consiste en «asociarse» con todo lo que a uno le gusta de la persona amada y disociarse de todo lo demás. El enamoramiento puede ser un estado embotador y desorientador, porque no es equilibrado; uno no establece un balance de las cualidades buenas y malas de la persona para pasarlo por un ordenador y ver lo que sale, sino que se asocia totalmente con el pequeño número de rasgos de esa persona que a uno le intoxican. En ese momento ni siquiera percibe los «defectos» de la misma.

¿Por qué se estropean las relaciones? Eso, naturalmente, depende de muchos factores. Uno de ellos puede ser que deje uno de asociarse con los rasgos de la otra persona que al principio le gustaban. Lo que suele ocurrir en realidad es que uno llega a asociarse con todas las experiencias desagradables sufridas en la relación con ella, mientras se disocia de los ratos agradables que se compartieron. ¿Cómo sucede esto? Quizás uno haya observado y se haya formado una imagen grande y predominante de cómo el otro tiene la costumbre de perder el tapón del tubo de dentífrico o dejar la ropa tirada por el suelo. A lo mejor es que él ya no le escribe mensajes cariñosos a ella. O posiblemente ella

recuerda lo que él dijo en el calor de una discusión, y ha estado pasando mentalmente la cinta de ese diálogo una y otra vez, recordando cómo la ofendió, en vez de recordar la caricia que le hizo otro día o las cosas amables que le dijo la semana pasada o lo bien que lo pasaron el día del aniversario. La lista de ejemplos similares sería interminable. Quizá convenga aclarar que no es que sea «malo» plantearse las cosas de esta manera; simplemente hay que tener presente que dicho modo de representarnos nuestras experiencias sin duda no mejorará nuestras relaciones. Muy distinto sería si, por ejemplo, en medio de una discusión, recordase usted la primera vez que se besaron o anduvieron con las manos unidas, o aquella vez que el otro hizo por usted algo realmente fuera de lo común, y se diese a esa representación preferencia en cuanto a tamaño, brillantez y proximidad. A partir de un estado así, ¿cómo trataríamos a la persona amada?

Ante cualquier patrón de comunicación hay que hacer un alto de vez en cuando y preguntarse: «Si continúo representándome las cosas de esta manera, ¿qué voy a conseguir en la vida? ¿Hacia dónde me conduce mi comportamiento actual, y hacia dónde quiero ir? Ha llegado el momento de examinar el resultado que obtengo con mis acciones mentales y físicas». No sea que más adelante descubra usted que ha ido a parar adonde no quería, por culpa de algo tan fácil de cambiar y rectificar.

Puede ser de interés el observar si uno tiene un patrón especial de «asociación» o «disociación». Muchas personas están la mayor parte del tiempo disociadas de sus representaciones y rara vez se muestran emocionalmente conmovidas por nada. La disociación tiene ciertas ventajas; cuando procura uno mantenerse alejado de emociones intensas acerca de determinadas cosas, dispone de más recursos para tratar de controlar la situación. Sin embargo, si ésa es su manera habitual de representarse la mayor parte de las experiencias de la vida, en realidad se está perdiendo lo que yo llamo la sustancia de la vida, su meollo, que nos ofrece una plétora incalculable de alegrías. Algunos de mis clientes eran personas muy conservadoras, que padecían graves limitaciones en cuanto a la expresión de sus sentimientos. Establecí para ellos nuevas rutinas de percepción; al reforzar en sumo grado las representaciones internas asociadas, estos individuos se sienten como renacidos y encuentran en la vida una experiencia totalmente renovada.

Por el contrario, si la inmensa mayoría de las representaciones internas fuesen totalmente asociadas, emocionalmente uno podría quedar hecho un guiñapo y tendría grandes dificultades en hacer frente a la vida, que no siempre está llena de cosas divertidas, fáciles ni agradables. No hay que permitir que le afecten a uno demasiado; la persona excesivamente asociada con todo lo que le pasa resulta vulnerable en exceso y además se lo toma todo de una manera demasiado personal.

El justo medio es lo preferible, también por lo que respecta a los filtros perceptuales de asociación y disociación. Podemos asociarnos con cualquier cosa que nos convenga, o disociarnos de ella. La clave está en hacerlo conscientemente, de manera que nos sirva de ayuda. Podemos controlar cualquier representación de las que nos formamos en nuestro cerebro. ¿Recuerda lo aprendido sobre el poder de nuestras creencias? Decíamos que no se nace con unas creencias y que éstas siempre se pueden cambiar. Cuando éramos niños creíamos algunas cosas que ahora nos parecen ridículas. Y terminábamos nuestro capítulo sobre las creencias con una pregunta esencial: ¿cómo adoptar las creencias que nos capacitan y deshacernos de las que nos perjudican? El primer paso consistía en darse cuenta de sus poderosos efectos sobre nuestra vida. En el presente capítulo ha dado usted el segundo paso: cambiar la manera en que se representa usted esas creencias a sí mismo. Ya que, si cambia usted la estructura de cómo se representa algo a sí mismo, cambiará también lo que siente acerca de ello y por tanto la estimación que le merecen sus experiencias vitales. Usted

puede representarse a sí mismo las cosas de una manera que invariablemente favorezca a su capacidad, ¡ahora mismo!

Recuerde que una creencia es un estado emocional fuerte, una certeza que se tiene acerca de determinadas personas, cosas, ideas o experiencias de la vida. ¿Cómo se ha creado esa certeza? A través de las submodalidades específicas. Cuando usted está seguro de algo, ¿le parece que lo ve oscuro, desenfocado, diminuto y lejano... o todo lo contrario?

El cerebro tiene además un sistema de archivo. Algunos individuos almacenan a la izquierda las cosas en que creen, y a la derecha aquello acerca de lo cual no se sienten seguros. Ya sé que cuesta creerlo, pero cuando alguien se rige por un sistema de codificación así basta con inducirle a retirar del lado derecho y a poner en el izquierdo una cuestión cualquiera, para que empiece a sentirse seguro de ella. Tan pronto como la ve clasificada en el lado de las cosas que cree, ¡empieza a creer en una idea o un concepto que sólo momentos antes contemplaba con incertidumbre!

Este cambio de creencias se realiza, sencillamente, al contrastar cómo nos representamos aquello que consideramos absolutamente cierto en comparación con lo que no nos lo parece tanto. Empecemos por alguna creencia que le parezca totalmente inconmovible (que se llama usted John Smith, que tiene treinta y cinco años de edad y nació en Atlanta, o que quiere a sus hijos de todo corazón, o que Miles Davis os el mejor trompetista de todos los tiempos). Piense en algo que crea sin reservas, con una convicción de certeza total. Ahora piense en otra cosa de la que no esté muy seguro, que le gustaría creer pero que no acaba de convencerle. Un ejemplo apropiado podría ser una de las siete mentiras del éxito que explicaba en el capítulo 5. (No elija una cosa que no crea en absoluto, pues eso es lo mismo que creer absolutamente que esa cosa no es cierta.)

Ahora pase revista a sus submodalidades, como hicimos antes al tratar de la motivación. Recorra todos los aspectos visuales, auditivos y cenestésicos de la cosa en que cree por completo. Luego haga lo mismo con la otra cosa que no le ofrece tanta seguridad, y preste atención a las diferencias entre ambas. ¿Tal vez las cosas en que usted cree se sitúan en un lugar determinado y las que no le ofrecen certeza en otro? ¿ O le parecen las primeras más cercanas, o más brillantes, o de mayor tamaño que las segundas? ¿Se trata en un caso de imágenes fijas y en el otro de películas con movimiento?

Seguidamente, haga lo mismo que antes practicamos para la motivación. Reprograme las submodalidades de la cosa incierta para igualarlas con las de lo que le parece indiscutible. (Cambie los colores y la localización; cambie las voces, los tonos, los ritmos y el timbre de los sonidos; cambie las submodalidades de textura, peso y temperatura. Hecho esto, ¿cómo se siente? Si ha acertado a transformar la representación que le causaba incertidumbre, advertirá la certeza de lo que hace sólo un momento le parecía dudoso.

La única dificultad que experimenta en ello la mayoría de las personas es la creencia de que no se puede cambiar con tanta rapidez. Ésa sería, por tanto, la creencia que hay que atacar primero.

El mismo proceso puede utilizarse para descubrir la diferencia mental entre lo que a usted le causa confusión y lo que le parece perfectamente claro y bien entendido. Cuando alguna cosa le produce a usted confusión es posible que sea así debido a una representación interna diminuta, desenfocada o lejana, mientras que las cosas bien captadas aparecen con proximidad, claridad y enfoque nítido. Observe cómo cambian sus sensaciones cuando modifica usted sus representaciones para que coincidan exactamente con las de las cosas que entiende bien.

Por supuesto, el aproximar las cosas o darles más brillo no intensifica la experiencia para todas las personas; incluso puede suceder exactamente al revés. A ciertas personas les parece que una representación gana en intensidad cuando se hace más oscura o desenfocada. Todo estriba en averiguar cuáles son las submodalidades clave para usted o para la persona a quien usted desea ayudar a

cambiar; luego hay que aplicarse a la utilización de esas herramientas con la perseverancia necesaria.

Lo que hacemos en realidad cuando operamos con las submodalidades es volver a etiquetar el sistema de estímulos que le dicen al cerebro cómo ha de captar una experiencia. El cerebro humano responderá a cualquier clase de señales (submodalidades) que uno le suministre. Un determinado tipo de señales puede comunicarle al cerebro la sensación de dolor; si se cambian las submodalidades comunicadas, el dolor puede cesar en cuestión de instantes. Recuerdo que en una ocasión, mientras yo dirigía un curso profesional de neurolingüística en Phoenix (Arizona), empecé a observar que gran número de los asistentes daban muestras de una gran tensión en la musculatura facial, lo cual les confería una expresión —a lo que me pareció entender— dolorosa. Pasé revista mentalmente a lo que les iba explicando y no hallé nada que pudiese haber desencadenado tal reacción en tantos individuos. Así que finalmente le pregunté a uno de ellos: «¿Cómo se encuentra en este momento?», y él respondió: «Me duele la cabeza». Tan pronto como se hubo manifestado el primero, otros muchos dijeron padecer el mismo síntoma, hasta que se evidenció que más de un 60 por ciento de los presentes tenían cefalalgia. Explicaron que los potentes focos instalados en el local para filmar un vídeo del cursillo les irritaban los ojos; además, la habitación no tenía ventanas al exterior y tres horas antes se había estropeado la ventilación, por lo que el ambiente estaba muy cargado. Todos estos factores habían creado una disposición fisiológica en aquellas personas. ¿Qué podía hacer yo en tal situación? ¿Mandarles que se tomasen una aspirina?

Desde luego que no. El cerebro emite señales de dolor sólo cuando recibe estímulos que se representan de tal manera que le dicen que debe sentir dolor. En consecuencia, les pedí a mis oyentes que describiesen las submodalidades de ese dolor. Para unos, se trataba de una sensación de pesadez pulsante; no así para otros. Entonces hice que cambiaran sus submodalidades dolorosas, en primer lugar disociándose ellos mismos del dolor y considerándolo como algo exterior. Luego hice que tomaran distancia respecto de la sensación, pidiéndoles que visualizaran la forma y el tamaño del dolor y lo situaran a unos tres metros por delante de cada uno, tras lo cual hice que alterasen sucesivamente su representación aumentando y disminuyendo su tamaño; primero debía hincharse hasta el punto de romper el techo, y luego encogerse hasta volver al tamaño inicial. Por último empujaron el dolor en dirección al sol y observaron cómo se fundía y disolvía en el rayo de luz que da vida a las plantas. Al preguntarles luego cómo se sentían, y pese a no haber transcurrido más de cinco minutos, el dolor de cabeza había cesado en un 95 por ciento de los afectados. Habían cambiado su representación interna, las señales transmitidas para decirle al cerebro lo que debía hacer, de manera que éste, al recibir otras señales distintas, produjo una reacción también distinta. El 5 por ciento restante invirtió otros cinco minutos en ejecutar más cambios específicos. Incluso un enfermo crónico de jaqueca que estaba entre los presentes se sintió perfectamente después de este ejercicio.

Cuando cuento este caso real, a algunos les cuesta creer que un dolor pueda eliminarse con tanta rapidez y facilidad. Pero, en realidad, ¿no es lo mismo que usted solo ha hecho inconscientemente en más de una ocasión? ¿No recuerda las oportunidades en que, encontrándose mal, se distrajo haciendo alguna cosa, o gracias a algún suceso que atrajo su atención, y que cuando quiso acordarse de su dolor éste había desaparecido? Es porque usted cambió lo que pensaba o se representaba en su cerebro. El dolor simplemente desaparece y no vuelve hasta que usted se lo representa de nuevo a sí mismo. Con un poco de dirección consciente de sus representaciones internas, usted puede librarse de sus dolores de cabeza cuando quiera.

Más aún, tan pronto como uno conoce qué señales producen determinados resultados en su cerebro, puede llegar a sentirse como quiera prácticamente en cualquier situación.

Una advertencia final: es muy variado el conjunto de los filtros de la experiencia humana que pueden determinar o afectar a la capacidad para preservar las representaciones internas nuevas..., e incluso para llevar a cabo los cambios iniciales. Estos filtros guardan relación con lo que valoramos más y con los beneficios inconscientes que quizás obtenemos de nuestro comportamiento actual. La cuestión de los valores y de su importancia la estudiaremos en un capítulo aparte; en el capítulo 16, al tratar de los procedimientos de reencuadre, hablaremos de los beneficios inconscientes secundarios. Si el dolor le envía a usted un mensaje importante sobre algo que debe cambiar en su organismo, entonces hay que atender a esa necesidad, pues de lo contrario el dolor volvería, dado que su función consiste en llamar la atención sobre algo importante.

Con lo que ha aprendido el lector hasta aquí basta para mejorar tremendamente su propia vida así como la de quienes le rodean. Consideremos ahora otro aspecto de nuestro modo de estructurar las experiencias. Es un ingrediente esencial que nos permite modelar con eficacia cualquier prototipo. Examinemos, pues...

La sintaxis del éxito

Que todo se haga con orden y decoro.
PRIMERA EPÍSTOLA A LOS CORINTIOS, 14:40

A lo largo de este libro hemos hablado de descubrir cómo hace las cosas la gente. Decíamos que los individuos que producen resultados sobresalientes realizan constantemente un conjunto de acciones específicas, tanto mentales como físicas (internas, con las que intervienen en su cerebro, y externas, con las que intervienen en el mundo), y que si producimos las mismas acciones crearemos los mismos o parecidos resultados. No obstante, hay otro factor que influye en esos resultados: la sintaxis de la acción. La «sintaxis», es decir el modo en que ordenamos las acciones, puede significar una gran diferencia en cuanto a la clase de resultados que obtengamos.

¿Cuál es la diferencia entre «Un perro mordió a Jim» y «Jim mordió a un perro»? ¿Cuál es la diferencia entre «No es el autor» y «No, es el autor»? Una diferencia muy importante, sobre todo cuando uno es Jim o el autor. Las palabras son exactamente las mismas. La diferencia está en la sintaxis, en la manera como esas palabras están dispuestas. El significado de la experiencia viene determinado por el orden de las señales suministradas al cerebro. Intervienen los mismos estímulos, las mismas palabras, pero el significado es diferente. Importa mucho entender esto si queremos modelar con eficacia los resultados de los triunfadores. El orden en que se presentan las cosas hace que el cerebro las registre de una manera determinada. Es como las instrucciones de un programa de ordenador: si se programan las instrucciones en el orden correcto, el ordenador hará pleno uso de su capacidad y producirá los resultados deseados; si se programan las instrucciones correctas pero en un orden diferente, el resultado no será el que deseábamos.

Emplearemos la palabra «estrategia» para describir todos estos factores (los tipos de representaciones internas, las submodalidades necesarias y la sintaxis requerida) que contribuyen a la creación de un resultado determinado.

Todo lo que «producimos» en la vida se ajusta a una estrategia: los sentimientos de amor, la atracción, la motivación, todo. Si descubrimos cuál es nuestra estrategia para el amor, por ejemplo, podremos desencadenar tal estado a voluntad. Si descubrimos qué acciones realizamos para tomar una decisión y en qué orden, entonces, aunque seamos unos indecisos, llegaremos a ser capaces de decidir en cuestión de instantes. Sabremos qué teclas tocar y cómo producir los resultados que deseamos de nuestra biocomputadora interna.

Una bonita metáfora de los ingredientes y aplicación de las estrategias es la del pastelero. Suponiendo que uno hace la mejor tarta de chocolate del mundo, ¿sería usted capaz de producir resultados de la misma calidad? Desde luego que sí, siempre que dispusiera de la receta que usa esa persona. Una receta no es más que una estrategia, un plan específico que dice qué recursos deben emplearse y cómo emplearlos para obtener un resultado determinado. Si aceptamos que todos poseemos sistemas neurológicos iguales, ello implica la creencia de que todos disponemos, en potencia, de los mismos recursos. Es la estrategia (o sea, la manera de utilizar dichos recursos) lo que determina los resultados que producimos. Así ocurre también en el mundo de los negocios. Una empresa quizá posea más recursos, pero la compañía cuyas estrategias le aseguran la mejor utilización de los suyos es, por lo general, la que domina el mercado.

Así pues, ¿ qué se necesita para producir un pastel de la misma calidad que el del pastelero más experto? Hay que tener la receta, y hay que seguirla con exactitud. Si usted sigue la receta al pie de la letra, producirá los mismos resultados, aunque jamás hubiese hecho antes una tarta similar. Puede que al pastelero le haya costado años de intentos y fracasos la elaboración de su receta

perfecta. Usted puede ahorrarse años de trabajo aprovechando la receta, es decir modelando lo que él hace.

Hay estrategias para el éxito en los negocios, para crear y mantener una salud exuberante, para sentirse feliz y querido durante toda la vida. Si conocemos a personas que poseen ya el éxito financiero, o la plenitud en sus relaciones, lo que nos hace falta es descubrir qué estrategia utilizan y aplicarla para producir resultados similares, ahorrándonos tremendas cantidades de tiempo y esfuerzos. Tal es el poder del modelado. No es necesario esforzarse durante años para conseguirlo.

¿Por qué sirve una receta para hacernos capaces de realizar una acción eficaz ? En primer lugar, la receta nos dice qué ingredientes se necesitan para lograr el resultado. En la «pastelería» de la experiencia humana, los ingredientes son nuestros sentidos. Todo resultado humano se construye o se crea mediante un uso determinado de los sistemas visual, auditivo, cenestésico, gustativo y olfatorio. ¿Qué otra cosa de la receta nos permite producir exactamente el mismo resultado que el obtenido por el creador de aquélla? Pues que nos dice las cantidades que necesitamos. Al reproducir la experiencia humana, por consiguiente, no basta conocer los ingredientes; hay que saber además la proporción exacta de cada uno. Para nuestra estrategia, podemos imaginar que esas cantidades son las submodalidades. Ellas nos dicen concretamente cuánto se necesita. Por ejemplo, cuánta información visual: el grado de brillo o de oscuridad, la proximidad o la lejanía de la experiencia. Y luego el ritmo, la textura, etcétera.

¿Podemos decir que basta con eso? Sabiendo cuáles son los ingredientes y en qué proporciones deben emplearse, ¿podremos hacer un pastel de la misma calidad? No, salvo si conocemos también la «sintaxis» de esa producción, o sea qué hacer, cuándo hacerlo y en qué orden. ¿Qué ocurriría si para hacer el pastel añadimos primero lo que el pastelero deja para el final? ¿Nos saldría un pastel apetecible? Lo dudo. Ahora bien, si se utilizan los mismos ingredientes en las mismas proporciones y en el mismo orden, indudablemente los resultados sí serán similares.

Tenemos una estrategia para todo: para la motivación, para las compras, para el amor, para nuestras atracciones y rechazos. Ciertas secuencias de estímulos específicos conducirán siempre a un resultado concreto. Las estrategias son como la combinación de la caja fuerte que guarda los recursos de nuestro cerebro. Aunque sepamos los números, si desconocemos el orden correcto no conseguiremos abrirla. En cambio, conociendo los números y el orden, la cerradura í se abrirá todas las veces que queramos. En consecuencia, usted necesita descubrir la combinación que abre su caja fuerte y también las que abren las cajas fuertes de otras personas.

¿Cuáles son los elementos constitutivos de la sintaxis? Nuestros sentidos. La información sensorial recibida se procesa a dos niveles: el interno y el externo. La sintaxis es la manera de juntar los ladrillos de la experiencia externa, y también lo que nos representamos internamente.

Es así como tenemos dos tipos de experiencias visuales. El primero es el de lo que vemos en el mundo exterior; mientras usted lee este libro y ve las letras negras sobre el fondo blanco, la experiencia visual es externa. El segundo es el visual interno; recordemos cómo, en el capítulo anterior, jugábamos mentalmente con las modalidades y submodalidades visuales. No nos era necesario hallarnos físicamente en la playa, o en las nubes, o en las escenas felices o desgraciadas que nos representábamos mentalmente; ocurría que las experimentábamos en el modo visual interno.

Lo mismo vale para las demás modalidades. Escuchamos el silbato de un tren que pasa cerca de nuestra casa: es una experiencia auditiva externa. O escuchamos una voz en nuestra mente: ésta es auditiva interna. Si lo importante de esa experiencia era el tono de esa voz, diremos que es auditiva tonal; si lo importante eran las palabras (el significado) transmitidas por la voz, es auditiva

digital. Usted nota la textura de los brazos del sillón en que apoya sus codos: experiencia cenestésica externa; usted nota dentro de sí una sensación de bienestar o de malestar: cenestésica interna.

Al objeto de elaborar una receta hemos de idear un sistema que nos describa lo que se debe hacer y cómo. Utilizaremos, pues, una notación para describir las estrategias. Vamos a representar los procesos sensoriales mediante abreviaturas, y así «V» significará visual, «A» auditiva, «C» cenestésica, «i» interna, «e» externa,«t» tonal y «d» digital. Cuando vemos una cosa del mundo exterior es una experiencia visual externa que representaremos por «Ve»; una sensación propioceptiva sería «Ci». Considerando ahora la estrategia del que se motiva viendo una cosa (Ve), tras lo cual se dice algo a sí mismo (Aid) para producir una sensación interior motivadora (Ci), tendremos que dicha estrategia se representaría por medio de la sigla «Ve-Aid-Ci». Usted podría pasarse el día entero «hablando» con esa persona para persuadirla de que haga una cosa y muy probablemente no conseguiría su propósito; en cambio, hágale «ver» un resultado y menciónele lo que esa persona se diría a sí misma al verlo, y casi automáticamente la pondría en la disposición deseada. En el próximo capítulo le enseñaré al lector cómo se descubre qué estrategias usan los individuos en situaciones concretas, pero de momento quiero demostrar cómo funcionan dichas estrategias y por qué son tan importantes.

Usamos las estrategias para todo, como rutinas de representación que producen invariablemente unos resultados determinados. Pocos saben cómo usar esas estrategias de un modo consciente, por lo que entran y salen de diversos estados en función de los estímulos que van recibiendo. Así pues, sólo necesitamos meditar de antemano nuestra estrategia para producir inmediatamente el resultado que desearnos para nosotros. Y hemos de aprender a reconocer las estrategias de los demás, para saber con exactitud qué es lo que les hace reaccionar.

¿Tiene usted, por ejemplo, una manera de organizar de manera coherente sus experiencias internas y externas cuando va a hacer una compra? Sin duda alguna. Quizás usted mismo no sepa cuál es, pero la misma sintaxis de experiencias que le atrae hacia un determinado modelo de coche le induce tal vez a desear comprar una determinada casa. Existen ciertos estímulos que, suministrados en el orden correcto, le ponen a usted inmediatamente en un estado receptivo a la compra. Todos nosotros tenemos secuencias que seguimos coherentemente para producir estados determinados y actividades determinadas. Cuando se presenta una información con arreglo a la «sintaxis» típica de otra persona, empleamos una forma de relación de las más poderosas; mejor dicho, si se hace con eficacia, la comunicación será casi irresistible, porque activa automáticamente ciertas reacciones.

¿Qué otras estrategias existen? ¿Hay estrategias para la persuasión? ¿Se puede organizar el material que se quiere explicar a alguien de manera que convenza casi irresistiblemente? Por supuesto. ¿Para la motivación? ¿La seducción? ¿Para el aprendizaje? ¿El entrenamiento deportivo? ¿La venta? Puede usted estar seguro. ¿Y la depresión? ¿O el éxtasis? ¿Hay maneras específicas de representarse nuestra experiencia del mundo en determinadas secuencias capaces de crear esas emociones? Délo por descontado. Hay estrategias para la eficiencia en la gestión lo mismo que para la creatividad. Ciertas cosas le activan a uno, y entonces entramos en cualquiera de esos estados. Para acceder a ellos inmediatamente, basta con saber cuál es la estrategia que conduce hasta allí. Y necesita usted averiguar qué estrategias emplean los demás, a fin de poder corresponder a lo que ellos desean.

Por tanto, lo que necesitamos es descubrir esa secuencia concreta, esa sintaxis concreta, que producirá un cierto desenlace, un cierto estado. Si usted sabe cómo y está dispuesto a realizar la acción necesaria, podrá dar forma al mundo que le rodea de acuerdo con sus deseos. Ya que, aparte las necesidades físicas de la vida, como comer y beber, casi todo lo demás que uno

concebiblemente pueda desear es un estado. Y para obtenerlo basta conocer la sintaxis, la estrategia correcta que conduce a él.

Uno de mis experimentos más afortunados de modelado fue el que llevé a cabo en el ejército de los Estados Unidos, fui presentado a un general, con quien empecé a comunicarme acerca de las Técnicas del Rendimiento Óptimo como la PNL (Programación Neuro-Lingüística). Le dije que podía hacerme cargo de cualquiera de sus programas de instrucción, reducirlo a la mitad en cuanto al tiempo y, a la vez, mejorar los resultados alcanzados por el personal en ese tiempo más reducido. Un poco presuntuoso, ¿verdad? Al general, aunque no le convenció, le llamó la atención, de manera que se me contrató para que enseñase las técnicas de la PNL. Después de un cursillo de PNL que dio buenos resultados, el ejército me firmó un contrato para modelar programas de instrucción al tiempo que enseñaba los sistemas de modelado eficaz a un grupo de mandos. Se me pagaría sólo si cumplía los resultados garantizados por mí.

El primer proyecto que debía abordar era el de un cursillo de cuatro días para enseñar a las clases de tropa cómo disparar con eficacia y precisión la pistola del 45. Según las estadísticas, sólo un 70 por ciento de los soldados que se apuntaban a este cursillo alcanzaban luego una puntuación suficiente, y se le había dicho al general que aquello era lo mejor que se podía conseguir. Llegado a este punto empecé a preguntarme si no me habría metido en un lío demasiado grande para mí. Yo no había disparado con pistola en toda mi vida; ni siquiera me agradaba la idea de tener que empuñar una. En principio estaba asociado para aquel proyecto con John Grinder, que sí tenía experiencia de tiro, por lo que habíamos previsto que él se encargaría de esa parte. Pero ocurrió que, por diferentes imprevistos y otros compromisos, John no estaba disponible. ¡Es fácil imaginar cuál sería mi estado! Para colmo, por aquellos días se rumoreó que algunos instructores se habían propuesto sabotear mi trabajo, ante lo que consideraban unos honorarios desproporcionadamente altos que yo iba a cobrar. Pensaban darme una lección. Sin ninguna experiencia en tiro, tras perder el principal triunfo de mi baraja (John Grinder), y sabiendo que había gente dispuesta a hacerme fracasar, ¿qué podía yo hacer?

Lo primero que hice fue tomar esa imagen enorme de fracaso que yo había creado en mi mente y reducirla literalmente a sus justas proporciones. Luego me puse a establecer un nuevo conjunto de representaciones acerca de lo que podía hacerse. Cambié mi sistema de creencias, que al principio decía: «Si los mejores del ejército no consiguen lo que se me pide, obviamente yo tampoco lo conseguiré», para que dijera: «Los instructores de tiro son los mejores en lo suyo, pero saben muy poco o nada acerca del efecto de las representaciones internas sobre el rendimiento, ni acerca de cómo modelar las estrategias de los mejores tiradores». Tras ponerme así en estado de completo dominio de mis recursos, le notifiqué al general que necesitaba tratar a sus mejores tiradores con objeto de averiguar concretamente cómo lo hacían (es decir, en cuanto a las acciones mentales y físicas) para producir un resultado consistente en unas puntuaciones máximas. Una vez descubierta «la diferencia en que estriba toda la diferencia», estuve en condiciones de enseñar a los soldados en menos tiempo y de alcanzar los resultados exigidos.

En colaboración con el equipo de tiradores a modelar, descubrí las creencias clave que comparten algunos de los mejores tiradores del mundo y las contrasté con las creencias' de los soldados que no disparaban con eficacia. Seguidamente descubrí la sintaxis mental común y las estrategias de los mejores tiradores, y las reproduje de manera que me fuese posible transmitírselas a un novato. Dicha sintaxis era el resultado de miles, o quizá cientos de miles, de disparos seguidos de microscópicos reajustes de las técnicas de tiro. Luego modelé las componentes clave de su fisiología.

Tras haber descubierto cuál era la estrategia óptima para producir ese resultado que se llama un buen ejercicio de tiro, diseñé un curso de un día y medio para tiradores novatos. ¿El resultado? Tras un ensayo de menos de dos

días, el ciento por ciento superó la puntuación mínima, y la proporción de los que lograron la calificación más elevada (tirador experto) triplicó la conseguida en los cursos normales de cuatro días. Al enseñar a aquellos novatos cómo enviar a sus cerebros las mismas señales que envían los expertos, los convertía en tiradores de primera invirtiendo para ello menos de la mitad de tiempo. Luego tomé a los hombres que me habían servido de modelo, los mejores tiradores del país, y les enseñé cómo mejorar sus estrategias. Con el resultado de que, una hora más tarde, uno de ellos hizo su mejor puntuación desde hacía seis meses, otro superó su propio récord en competición, y el entrenador devolvió así el favor recibido. En su comunicado al general, el coronel instructor dijo que había sido el primer progreso auténtico realizado en la instrucción de tiro con pistola desde la primera guerra mundial.

Lo que interesa destacar aquí es que, incluso aunque tenga usted poca información de partida, e incluso en las circunstancias más adversas, si dispone de un modelo de excelencia en cuanto a la producción de un resultado, puede descubrir concretamente lo que hace el modelo y copiarlo..., logrando así resultados similares en un lapso de tiempo mucho más breve de lo que antes hubiera creído posible.

Veamos una estrategia más sencilla y que utilizan muchos atletas para modelar a los mejores de su disciplina. Si usted (quisiera modelar a un campeón del esquí, seguramente querría empezar por observar su técnica (Ve). Mientras lo ve, quizás imite los movimientos con su propio cuerpo (Ce), hasta sentir que se los ha apropiado (Ci). (Si alguna vez ha observado usted con mucha atención a un esquiador, incluso es posible que lo haya hecho involuntariamente. Cuando el esquiador a quien usted observa se dispone a atacar una puerta, usted esboza los movimientos como si fuese usted mismo quien estuviera esquiando.) Luego querría formarse una imagen interna de un descenso de experto (Vi). Habríamos pasado de una experiencia visual externa a otra cenestésica externa y luego a una cenestésica interna. A continuación formaría usted otra imagen visual interna, esta vez disociada, es decir que se vería a sí mismo como esquiador (Vi); sería romo ver una película de sí mismo mientras modela al campeón con la mayor precisión posible. Después de eso, pasaría a fundirse con esa imagen, es decir, a convertirla en asociada, para experimentar lo que se sentiría al efectuar aquella misma acción exactamente como lo haría el atleta experto (Ci). Y lo repetiría tantas veces como fuese necesario, hasta sentirse cómodo haciéndolo. De esta manera se habría porporcionado a sí mismo la estrategia neurológica concreta, que le pondría en: condiciones de actuar y rendir a nivel óptimo, tras lo cual pasaría a ensayarlo en el mundo real (Ce).

Podría esquematizarse la sintaxis de esta estrategia como «Ve-Ce-Ci-Vi-Vi-Ci-Ce». Pero eso no es más que una de las cien maneras en que se puede modelar a otro. Recuerde que, hay muchos caminos para producir resultados, sin que se, pueda decir que sean buenos o malos, sino únicamente eficaces o ineficaces, en función de si se obtiene lo deseado.

Como es evidente, los resultados producidos serán tanto más exactos cuanto más completa y exacta sea la información acerca de lo que hace el otro para obtener los suyos. En las condiciones ideales, para modelar a alguien uno tendría que modelar también sus experiencias internas, su sistema de creencias y su sintaxis elemental. Sin embargo, basta con observar a una persona para modelar buena parte de su fisiología. Y la fisiología es el otro factor (del que hablaremos en el capítulo 9) que crea el estado en que nos encontramos y, de ahí, las clases de resultados que producimos.

Uno de los sectores básicos en donde el entendimiento correcto de las estrategias y de la sintaxis puede suponer una diferencia importante es el de la enseñanza y el aprendizaje. ¿A qué se debe que algunos niños sean «incapaces» de aprender? Estoy convencido de que hay dos razones principales para ello. En primer lugar, porque a menudo desconocemos cuál es la estrategia más eficaz para enseñarle a alguien un cometido determinado. En segundo lugar, porque los

maestros rara vez tienen una idea precisa de las diferencias que hay entre los niños a la hora de aprender. Recuerde que todos tenemos estrategias diferentes. Si no se conoce la estrategia de aprendizaje de un individuo, va a ser muy difícil tratar de enseñarle algo.

Algunos alumnos, por ejemplo, tienen grandes dificultades con la ortografía. ¿Significa eso que son menos inteligentes que los que escriben sin faltas? No. Llegar a dominar la ortografía quizá tenga mucho que ver con la sintaxis mental, es decir, con nuestro modo de organizar, registrar y recuperar la información, en un contexto dado. El que uno sea capaz de producir resultados coherentes o no, sencillamente es cuestión de que su sintaxis mental actual favorezca o no la ejecución de la tarea que le exige a su cerebro. Todo lo que uno ha visto, oído o sentido queda registrado en su cerebro, como han demostrado numerosas investigaciones al revelar que durante el trance hipnótico los sujetos recuerdan (es decir, recuperan información sobre) cosas que no lograban evocar conscientemente.

Si usted no consigue deletrear las palabras correctamente, el problema radica en el modo en que se representa las palabras a sí mismo. Por tanto, ¿cuál será la mejor estrategia para deletrear bien? Ciertamente, no la cenestésica, ya que una palabra difícilmente puede tocarse. Ni tampoco la auditiva, pues sabemos que la pronunciación de una palabra muchas veces no permite distinguir inequívocamente cómo se escribe. Entonces, ¿qué se necesita para deletrear bien? La facultad de registrar caracteres visuales externos con arreglo a una sintaxis determinada. Para aprender a deletrear hay que formarse una imagen visual, a la que se pueda acceder con facilidad en todo momento.

Tomemos la palabra «Alburquerque». La mejor manera de aprender a deletrearla no es la que consiste en repetirse una y otra vez las letras que la forman, sino que debe grabarse como una imagen en la mente. En el próximo capítulo veremos cómo las diferentes personas acceden a diferentes partes de su cerebro. Bandler y Grinder, los fundadores de la PNL (Programación Neuro-Lingüística), descubrieron por ejemplo que el lugar hacia donde movemos los ojos determina la parte de nuestro sistema nervioso a la que accedemos con más facilidad. En el capítulo siguiente estudiaremos con más detalle estas «pistas de acceso». De momento, adelantemos que muchas personas recuerdan mejor las imágenes visuales cuando desplazan la mirada hacia arriba y hacia su izquierda. En este caso, el mejor sistema para aprender a deletrear Alburquerque consistiría en situar la palabra arriba y a la izquierda de usted, y formarse una imagen visual clara de ella.

Llegados a este punto me veo en la necesidad de introducir un concepto nuevo, el de la «partición». Por lo común, las personas no pueden procesar conscientemente más de cinco a nueve partículas de información al mismo tiempo. Los que aprenden con mucha rapidez dominan los temas, por complejos que sean, mediante el procedimiento de dividir la información en partes pequeñas, que se juntan luego para reconstruir el todo originario. Por tanto, aprenderemos a deletrear la palabra Alburquerque dividiéndola en tres partes, que podrían ser las siguientes: Albur/quer/que. Le ruego al lector que escriba esas tres partes en un papel, el cual situará luego en alto y a la izquierda de sus ojos. Contemple «Albur», cierre después] los ojos y vea las letras en su mente. Abra los ojos. Vea «Albur». No pronuncie las letras, limítese a mirarlas; luego cierre los ojos y contémplelas mentalmente. Siga haciendo esto cuatro o cinco o seis veces hasta que, al cerrar los ojos, consiga ver «Albur» con claridad. Tomemos luego la segunda parte,«quer». Repetiremos la misma operación anterior, haciendo destellar las letras con más rapidez, y luego abordaremos el fragmento final «que», hasta que la imagen completa de Alburquerque se halle almacenada en la mente. Si la imagen aparece con claridad, probablemente irá acompañada de la sensación (cenestésica) de que está bien (escrita). Entonces verá usted la palabra tan claramente que podrá deletrearla, no sólo en el sentido normal, sino incluso al revés. Haga la prueba ahora. Deletree Alburquerque.

Deletréela luego de derecha a izquierda. Hecho esto, la ortografía de esa palabra se le quedará grabada para siempre. Se lo garantizo. Esto puede hacerlo usted con cualquier palabra y llegar a escribir con total corrección, aunque en el pasado le resultara difícil incluso deletrear su propio nombre.

El otro aspecto del aprendizaje tiene relación con descubrir las estrategias preferidas de otras personas. Como he observado antes, cada cual tiene una neurología particular, un terreno mental particular que es el que más a menudo frecuenta. Pero la enseñanza rara vez se dirige a los puntos fuertes del individuo; damos por supuesto que todo el mundo aprende de la misma manera.

Séame permitido un ejemplo. No hace mucho, me enviaron a un joven acompañado de un dictamen de seis páginas y media diciendo que era un disléxico, incapaz de aprender a escribir correctamente, y con problemas psicológicos en la escuela. En seguida adiviné que era de los que prefieren asimilar cenestésicamente una gran parte de sus experiencias. Una vez hube comprendido cómo procesaba la información, estuve en condiciones de ayudarle. Aquel joven comprendía mejor todo aquello que pudiera tocar. Sin embargo, el proceso de enseñanza es visual o auditivo en su mayor parte. Su problema no era que tuviese dificultades para aprender, sino que sus maestros tenían dificultades para enseñarle de una manera que le permitiese captar, almacenar y recuperar con eficacia la información.

Lo primero que hice fue tomar el informe y rasgarlo. «Esto es un montón de tonterías», le dije. Con eso capté su atención, ya que él esperaba el acostumbrado fuego graneado de preguntas. En vez de eso, me puse a hablarle de las grandes ventajas que tenía su manera de utilizar el sistema nervioso. Le dije: «Apuesto a que eres bueno en los deportes», y él contestó: «Psé. Soy bastante bueno». Resultó ser un gran aficionado al *surf*. Charlamos un rato sobre esto y él se animó en seguida, prestando gran atención a lo que le decía, en un estado de despliegue de recursos y receptividad que seguramente ninguno de sus maestros habría visto jamás. Luego le expliqué su tendencia a registrar la información más bien cenestésicamente, y que eso representaba grandes ventajas en la vida. En cambio, ese estilo de aprendizaje le dificultaba la asimilación de la ortografía. En consecuencia, le mostré cómo trabajar visualmente y reeduqué sus submodalidades para que le resultase tan agradable practicar la ortografía como el *surf*. Al cabo de quince minutos deletreaba las palabras como un niño prodigio.

¿Qué pasa con el llamado fracaso escolar? En muchos casos, esos jóvenes no son sino víctimas de un fracaso estratégico. Necesitan aprender a usar sus recursos. Enseñé esas estrategias a una maestra especializada en la educación de niños difíciles, en edades comprendidas entre los once y los catorce años y que nunca habían logrado una puntuación superior a 70 sobre 100 en las pruebas ortográficas; la puntuación típica de la mayoría era de 25 a 50 sobre 100. Ella se dio cuenta en seguida de que un 90 por ciento de sus alumnos «difíciles» utilizaba estrategias auditivas o cenestésicas para asimilar las palabras. Empezó a usar nuevas estrategias para el deletreo y, al cabo de una semana, de entre veintiséis niños diecinueve sacaron una puntuación de 100 sobre 100, dos puntuaron 90, dos 80 y los otros tres un 70 sobre 100. En cuanto a los problemas de conducta, se produjo un cambio radical. «Desaparecieron como por arte de magia.» Esta profesora piensa presentar un estudio a la inspección escolar para que los nuevos sistemas sean introducidos en todos los colegios del distrito.

Estoy convencido de que uno de los principales problemas de la educación es que los maestros desconocen las estrategias de sus alumnos. Ignoran la combinación de las cajas fuertes. Esa combinación quizá sea de 2 a la derecha y 24 a la izquierda, mientras que el maestro trata de abrir las mentes con 24 a la derecha y 2 a la izquierda. Hasta la fecha nuestros sistemas de enseñanza están adaptados a la materia que han de aprender los alumnos, pero no a la mejor manera de aprenderla. Las Técnicas del Rendimiento Óptimo nos enseñan las

estrategias concretas que utilizan los individuos para aprender, y por consiguiente las mejores maneras de aprender una cosa concreta, por ejemplo, a deletrear.

¿Sabía usted cómo llegó a concebir Albert Einstein la teoría de la relatividad? Él mismo explicaba que el factor crucial había sido su capacidad para visualizar «lo que sería viajar en la punta de un rayo de luz». La persona que no sea capaz de ver lo mismo en su mente tendrá dificultades en captar la relatividad. Por tanto, ha de aprender primero la manera más eficaz de dirigir su propio cerebro. De eso tratan precisamente las Técnicas del Rendimiento Óptimo. Nos enseñan cómo emplear las estrategias más eficaces para obtener con más rapidez y facilidad los resultados que deseamos.

Problemas como el que detectamos en la enseñanza los encontramos en casi todos los demás campos. Si utiliza usted la herramienta equivocada o equivoca el orden de las operaciones, obtendrá un resultado equivocado. Hágalo correctamente y hará maravillas. Si fuese usted un vendedor, ¿le serviría de algo conocer las estrategias de compra de sus clientes? Me parece que sí. Si el cliente fuese un individuo intensamente cenestésico, ¿trataría de llamarle la atención sobre el color del automóvil que estuviese mirando? Yo no lo haría, sino que trataría de impresionarle por medio de una sensación fuerte: le invitaría a ponerse al volante, a tocar la tapicería, a disfrutar la sensación de velocidad lanzándose a la carretera. En cambio, si se tratase de un tipo visual, le haría admirar el color y la línea de la carrocería, junto con las demás submodalidades visuales que se adaptasen a su estrategia.

Si fuese usted entrenador deportivo, ¿le interesaría saber qué es lo que motiva a los diferentes jugadores, y qué clase de estímulos sirven para ponerles en pleno dominio de sus recursos? ¿No desearía ser capaz de descomponer cualquier situación concreta para hallar la «sintaxis» más eficiente, como hice yo con los mejores tiradores del ejército? Estoy seguro de que sí. Lo mismo que una molécula de ADN (ácido desoxirribonucleico) se forma de una manera concreta, y que un puente se construye de un modo concreto, hay una sintaxis que es la mejor para cada tarea, y una estrategia que las personas pueden usar con tenacidad hasta obtener los resultados que desean.

Algún lector se estará diciendo: «Todo eso estaría muy bien, si uno fuese un adivinador de pensamientos. Pero a mí no me sirve, porque yo no puedo adivinar cómo se enamora una persona con sólo mirarla, ni saber qué la estimula a comprar después de haber hablado un par de minutos con ella». El motivo de que no lo sepa es que no sabe dónde mirar ni cómo preguntarlo. Sin embargo, no hay más que pedir para obtener casi cualquier cosa, si se hace con la convicción necesaria y poniendo suficiente interés en ello. Para algunas cosas se precisan grandes dosis de convicción y energía: se consiguen, pero hay que trabajárselas. En cambio, lo de las estrategias es fácil. Usted puede detectar las estrategias de una persona en cuestión de minutos. En el próximo capítulo aprenderemos...

Cómo detectar la estrategia de otra persona

Comenzad por el principio —indicó gravemente el rey—
y continuad hasta llegar al fin; entonces, parad.
LEWIS CARROLL, Alicia en el País de las Maravillas

¿Ha visto usted a un maestro cerrajero en su trabajo? Parece un mago. Juega con la cerradura, oye cosas que usted no oye, ve cosas que usted no ve, toca no se sabe qué, y de pronto da con la combinación de una caja de caudales.
Los maestros de la comunicación trabajan del mismo modo. Se puede adivinar la estrategia mental de cualquier persona. Para descubrir la combinación que abre las cajas de las mentes ajenas, o de la propia, hay que pensar como un cerrajero. Hay que saber ver lo que antes no veía uno, saber escuchar lo que antes no oía, sentir lo que antes no sentía y preguntar cosas que antes ni siquiera sabía que hubieran de preguntarse. Si acierta a hacerlo con elegancia y atención, podrá averiguar las estrategias de cualquier individuo en cualquier situación. Sabrá dar exactamente a cada cual lo que pide, y estará en condiciones de enseñarles a hacer lo mismo a su vez.

Para detectar estrategias es fundamental comprender que las personas mismas le dirán cuanto necesite saber acerca de sus estrategias. Se lo dirán con sus palabras, con el uso que hacen de su propio cuerpo e incluso con los movimientos de los ojos. Usted puede aprender a leer en una persona tan claramente como se lee un libro o un mapa. Recuerde que una estrategia no es más que un orden concreto de representaciones (visuales auditivas, cenestésicas, olfativas, gustativas) que produce un resultado concreto. No se necesita sino conseguir que la persona experimente su estrategia y tomar nota detenidamente de las cosas concretas que hace para situarse en ella.

Antes de poder detectar eficazmente las estrategias, es preciso saber lo que se busca, cuáles son las claves que revelan qué partes de su sistema nervioso utiliza una persona en cada momento. También es importante distinguir algunas de las tendencias comunes que desarrollan los individuos y utilizarlas para crear mejores relaciones y resultados. Por ejemplo, las personas tienden a usar una parte determinada de su sistema neurológico (la visual, la auditiva o la cenestésica) más que otras. Lo mismo que hay diestros y zurdos, se tiende a favorecer uno de aquellos modos con preferencia respecto de los demás.

Por consiguiente, hay que saber cuál es el sistema de representación personal de un individuo, a fin de averiguar sus estrategias. Los que son primordialmente visuales tienden a considerar el mundo en imágenes, se sienten más fuertes cuando están en comunicación con la parte visual de su cerebro. Como procuran seguir el ritmo de sus imágenes mentales, las personas visuales suelen hablar de prisa, sin que parezca importarles lo que les va a salir. Es, sencillamente, que intentan plasmar las imágenes en palabras. En su manera de expresarse utilizan muchas metáforas visuales; así suelen hablar de cómo «ven» un asunto, de que se va definiendo el «panorama», de que la situación está «clara», o «sombría».

Los de tipo más bien auditivo suelen ser más selectivos en manto al vocabulario que usan. Hablan con voz bien timbrada y a un ritmo más lento, más regular y comedido. Como las palabras significan mucho para ellos, suelen tener cuidado con lo que dicen. Tienden a usar expresiones como: «Eso no me suena», «Le escucho» o «Ha sido un fracaso ruidoso».

Los primariamente cenestésicos son todavía más lentos. Reaccionan principalmente ante las sensaciones táctiles, epidérmicas. Suelen tener la voz grave y campanuda, y hablan despacio y utilizando a menudo metáforas del mundo físico; siempre están «luchando a brazo partido» y sólo creen en las cosas «que se pueden tocar con las manos». Las conversaciones quizá les parezcan «pesadas» o «intensas». Dicen cosas como «quise sacarle una respuesta, pero él no se dejó atrapar».

Todos tenemos elementos de los tres modos, pero en la mayoría de nosotros predomina uno de los sistemas. Cuando estudie usted las estrategias de las personas para comprender cómo toman las decisiones, necesitará saber cuál es su sistema de representación principal, a fin de dirigir el mensaje de una manera que les llegue. Cuando tenga que tratar con un individuo visualmente orientado, no le servirá moverse poco a poco, respirar hondo y hablar con cadencia pausada y calmosa. Con eso únicamente conseguiría sacar de sus casillas a su interlocutor. Hay que manifestarse de manera que el mensaje se ajuste al estilo de funcionamiento de la mente del otro.

Basta con observar a una persona y escuchar lo que dice para sacar una impresión inmediata de los sistemas que utiliza. Pero la PNL utiliza unos indicadores todavía más específicos para averiguar lo que sucede en la mente de un individuo.

Que los ojos son las ventanas del alma ya lo dice la sabiduría tradicional. Recientemente hemos descubierto que eso es mucho más cierto de lo que se creía. Aquí no hay ningún misterio parapsicológico. Mediante la simple observación, prestando atención a los ojos de una persona, observaremos inmediatamente si en un momento dado emplea el sistema de representación visual, el auditivo o el cenestésico.

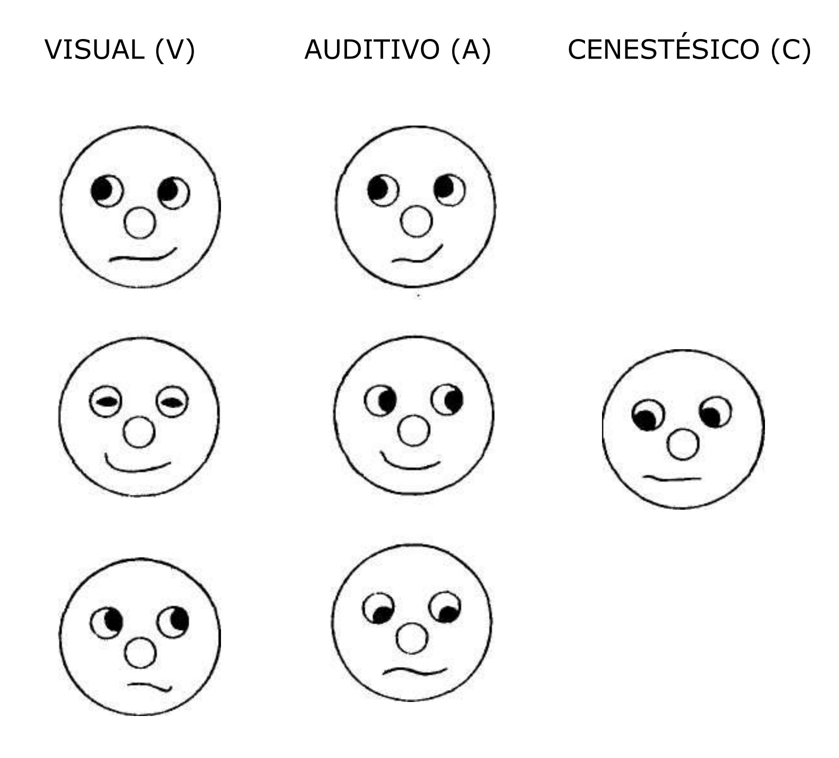
Conteste el lector a esta pregunta: ¿de qué color eran las velas del pastel de su cumpleaños el día que cumplió doce años? Tómese un momento para recordarlo... Al contestar a esta pregunta, como un 90 por ciento de mis lectores, habrá mirado hacia arriba y a la izquierda. Así es cómo los diestros, e incluso bastantes zurdos, buscan el acceso a las imágenes visuales que quieren recordar. He aquí otra pregunta: ¿qué parecería el ratón Mickey con barba? Tómese un momento para imaginarlo. Esta vez probablemente sus ojos se habrán dirigido hacia arriba y a la derecha, como suele hacer la mayoría de las personas para acceder a las imágenes no evocadas sino construidas mentalmente. Así es que basta mirar a los ojos de una persona para saber a qué sistema sensorial está accediendo. Al leer en sus ojos usted lee sus estrategias. Recuerde que una estrategia es la secuencia de representaciones internas mediante las cuales una persona puede realizar una tarea determinada. Memorice el diagrama siguiente a fin de familiarizarse con las claves de acceso visual y saber reconocerlas.

Cuando hable con alguien, observe sus movimientos oculares. Hágale preguntas que inciten a recordar imágenes, o sonidos, o sensaciones. ¿A qué lado se dirigen los ojos ante cada una de estas preguntas? Compruebe consigo mismo que el diagrama funciona.

Si, por ejemplo, los ojos de su interlocutor se vuelven hacia arriba y hacia su izquierda, es que acaba de extraer una imagen de su memoria. Si ahora van hacia la altura de la oreja izquierda, es que escucha algo. Si se vuelven hacia abajo a su derecha, esa persona está accediendo a la parte cenestésica de su sistema de representación.

Por la misma razón, cuando tiene usted dificultades para recordar algo, probablemente se debe a que no coloca los ojos en una posición que le proporcione acceso con claridad a la información que necesita. Cuando intenta recordar algo que vio hace pocos días, mirar hacia abajo y a su derecha no le ayudará a recuperar esa imagen. Mire hacia arriba y a la izquierda, y verá cómo recuerda la información con prontitud. Sabiendo dónde mirar para hallar la información almacenada su cerebro, usted podrá localizarla con rapidez y facilidad. (Para algunas personas, en una proporción entre el 5 y el 10 por ciento, estas claves de acceso están invertidas. Intente llevar a cabo estos experimentos con un amigo zurdo o ambidextro que tenga las pistas de acceso cambiadas.)

Cuando las personas se representan internamente una información, mueven los ojos, aunque sea ligeramente. En los individuos de organización normal (diestros) se verifican los diagramas de movimiento siguientes y se cumplen las secuencias aquí descritas. (No obstante, hay algunas personas cuya lateralidad está invertida y que reaccionan en el sentido opuesto.)



Los movimientos oculares permiten conocer cómo se representa interiormente una persona su mundo externo. Estas representaciones internas son, para cada persona, su «mapa» de la realidad, y cada uno de nosotros tiene un mapa y sólo uno.

He aquí algunas muestras de las preguntas que se podrían formular para obtener reacciones específicas.

Para obtener Imágenes *visuales recordadas* , podría usted preguntar:
«¿Cuántas ventanas tiene su casa?» «¿Qué fue lo primero que vio cuando despertó usted esta mañana?» «¿Cómo era su novia o novio cuando tenía usted dieciséis años?» «¿Cuál es la habitación más oscura de su casa?» «¿Cuál de sus amigas lleva el cabello más corto?» «¿De qué color era la primera bicicleta que tuvo usted?» «¿Cuál era el animal más pequeño que vio durante su última visita al zoo?» «¿De qué color era el cabello de su primera maestra?» «¿Con qué colores está decorado su dormitorio?»

Visuales construidas
«¿Qué parecería usted si tuviera tres ojos?» «Imagine un policía con cabeza de león, cola de conejo y alas de águila.» «Imagine los tejados de su ciudad envueltos en vaharadas de humo.» «¿Se ve a sí mismo con el cabello color rubio platino?»

Auditivas recordadas
«¿Qué fue lo primero que dijo usted hoy?» «¿Cuáles han sido las primeras palabras que le han dicho hoy?» «Dígame una de sus canciones favoritas de cuando era un muchacho.» «¿Qué sonidos de la naturaleza le agradan más?» «¿Cuál es la séptima palabra del Padrenuestro?» «¿Recuerda la letra de la canción Alma llanera?» «Escuche mentalmente el ruido de un salto de agua en una tarde tranquila de verano.» «Escuche mentalmente su canción favorita.» «¿Qué puerta de su casa suena más fuerte al cerrar de golpe?» «¿Qué puerta cierra más suave, la de subir al coche o la del maletero?» «¿Cuál de sus conocidos tiene la voz más agradable?»

Auditivas construidas
«Si pudiera formularle cualquier pregunta a Thomas Jefferson, Abraham Lincoln y John F. Kennedy, ¿qué les preguntaría?» «¿Qué diría si alguien le preguntase cómo acabar con la posibilidad de una guerra nuclear?» «Imagine el sonido de la bocina de un coche convertido en una flauta.»

Auditivas, en diálogo interior
«Repítase interiormente esta pregunta: ¿Qué es para mí, ahora mismo, lo más importante en mi vida?»

Cenestésicas
«Imagine la sensación de un pedazo de hielo derritiéndose en su mano.» «¿Cómo se sentía usted esta mañana en el instante exacto de levantarse de la cama?» «Imagine el tacto de un trozo de madera convirtiéndose repentinamente en un trozo de seda.» «¿Estaba fría el agua la última vez que se bañó en el mar?» «¿Cuál de las alfombras de su casa es la más suave?» «Imagine que se está metiendo en un baño agradablemente caliente.» «Imagine la sensación de pasar la mano sobre un trozo de corteza rugosa y luego encontrar una zona de musgo blando y fresco.»

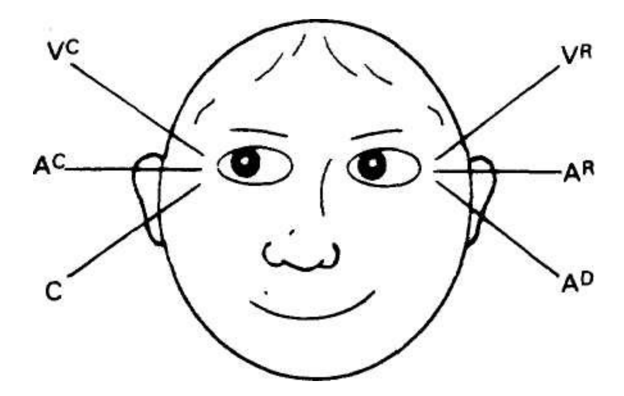
Hay otros aspectos de la fisiología individual que nos proporcionan pistas sobre las modalidades. Cuando predomina en una persona la respiración torácica, superficial, es que está pensando visualmente. Cuando la respiración es tranquila y diafragmática o torácico-diafragmática, está en modo auditivo. Y una respiración profunda, epigástrica, indica el acceso cenestésico. Observe la respiración de tres personas diferentes y fíjese en el ritmo de la misma, así como en la localización de los movimientos.

También la voz es expresiva. Los tipos visuales hablan a ráfagas rápidas y, con frecuencia, en un tono agudo, nasal o afectado. Un tono bajo, profundo, y un hablar lento y pausado corresponden, por lo general, a un cenestésico. Y un ritmo regular, con voz bien entonada y resonante, indican un acceso auditivo. Incluso el matiz de la piel puede leerse. Cuando uno piensa visualmente, la cara suele palidecer; un rostro enrojecido, en cambio, indica el acceso cenestésico. Cuando uno tiene la cabeza erguida, se halla en modo visual; la posición neutra o una ligera inclinación lateral (como cuando uno está escuchando) señala el acceso auditivo. En el modo cenestésico, la cabeza tiende a bajar o los músculos del cuello están relajados.

Así, por mínima que sea la comunicación, uno puede hallar pistas claras e inconfundibles de cómo funciona la mente de otra persona y qué tipos de mensajes utiliza y a cuáles reacciona. El medio más sencillo para detectar las estrategias es formular preguntas oportunas. Recuerde que hay estrategias para todo: para comprar y para vender, para estar motivado y para estar enamorado, para ganarse a las personas y para ser creativo. Pasemos revista a algunas de ellas. La mejor manera de aprender no consiste en observar, sino en practicar, de manera que debería usted hacer este ejercicio con algún conocido, si le es posible.

La clave para la detección eficaz de la estrategia de una persona consiste en situarla en un estado totalmente «asociado». Entonces no tendrá más elección que decirnos cuáles son sus estrategias, o verbalmente o, por vía no verbal, con los movimientos de sus ojos, las posturas corporales, etcétera. El estado es la línea directa que comunica con la estrategia. Tratar de descubrir las estrategias de alguien que no esté totalmente asociado sería como tratar de hacer una tostada hallándose desenchufada la tostadora, o como tratar de poner en marcha un coche sin batería. Usted no busca una discusión intelectual, sino que su interlocutor vuelva a situarse en un estado concreto y, por tanto, en la sintaxis que lo produjo.

CLAVES OCULARES DE ACCESO



Visual recordado: Ver imágenes vistas antes y de la manera en que se vieron antes. Un ejemplo de pregunta que puede suscitar este tipo de proceso sería: «¿De qué color son los ojos de su madre?» o «¿Qué estilo de abrigo usa usted?».

Visual construido: Ver imágenes de cosas nunca vistas antes, o verlas diferentes de como se veían. Para obtener este tipo de proceso se puede preguntar: «¿Imagina un hipopótamo de color anaranjado con lunares color grana?». «¿Se imagina a sí mismo visto desde el otro extremo de la habitación?».

Auditivo recordado: Recordar sonidos escuchados antes. Las preguntas que suelen provocar este tipo de proceso son del género de: «¿Qué estaba diciéndole antes»? y «¿Cómo suena el timbre de su despertador?».

Auditivo construido: Escuchar palabras no oídas antes, o no oídas exactamente igual. Formar nuevos sonidos o nuevas frases. Este tipo de proceso suele ser la reacción a preguntas como: «¿Qué clase de sonido nuevo le gustaría inventar?» «Imagine el sonido de una sirena imitado con una guitarra eléctrica.»

Auditivo digital: Es la modalidad que uno emplea cuando habla consigo mismo. Trate de provocarla diciendo: «Dígase a sí mismo lo que suele decirse más a menudo» o «Recite para si una oración» .

Cenestésico: Las emociones, las sensaciones táctiles (sentido del tacto) o las propioceptivas (la sensación de movimiento de los músculos, por ejemplo), como después de: «Describa lo que es sentirse feliz para usted». «Imagine que está tocando una piña de pino.» «Imagine que se echa a correr y descríbalo.»

Una vez más, hay que imaginar un estado como una receta. Si conoce usted al pastelero que sabe hacer el mejor pastel del mundo, quizá se llevará la decepción de averiguar que él mismo no sabe exactamente cómo lo hace. A lo mejor explica: «No sé..., pongo una pulgarada de tal cosa y una pizca de tal otra». Por esto, en vez de pedirle que se lo explique, es mejor ver cómo lo hace. Llévele a la cocina y que haga el pastel. Tomará usted nota de todo lo que haga, y antes de que eche la pulgarada de esto y la pizca de lo otro, se le adelantará para pesarlo todo con exactitud. Al seguir todo el proceso junto a él, y apuntar los ingredientes, las cantidades y la «sintaxis», obtendrá usted la receta que podrá copiar cuando quiera.

La detección de las estrategias funciona exactamente igual. Hay que llevar al individuo a la cocina (devolverle al momento en que experimentó un estado determinado) y luego averiguar qué fue lo primero que le puso en dicho estado. ¿Fue algo que vio, o algo que oyó? ¿O fue el contacto con algo o con alguien? Cuando le haya contado lo que ocurrió, pregúntele: «¿Y qué fue lo siguiente que le puso en tal estado?»..., y así sucesivamente, hasta que él se encuentre en el estado que usted persigue.

Toda detección y explicitación de estrategias se ajusta a ese patrón. Es preciso poner a la persona en el estado conveniente, haciéndole recordar la época concreta en que estaba motivada, o se sabía amada, o se sentía creativa, o

cualquier otra estrategia que uno desee perseguir. Luego, hágale reconstruir su estrategia formulándole preguntas claras y sucintas acerca de la sintaxis de lo que vio, oyó y tocó. A continuación, y una vez conocida la sintaxis, hay que precisar las submodalidades de la estrategia. Se averiguará qué rasgos específicos de la imagen, de los sonidos o de las sensaciones pusieron a la persona en ese estado. ¿De qué tamaño era la imagen? ¿Qué tonalidad tenían las voces?

Ensaye esa técnica para definir la estrategia motivadora de otro. Ante todo, póngale en estado receptivo. Pregunte: «¿Recuerda alguna época en que se sintiera totalmente motivado para hacer algo?». Hay que observar si la respuesta es congruente, lo que ocurre cuando la voz y el lenguaje corporal de una persona le transmiten a uno el mismo mensaje, de una manera clara, firme y plausible. Piense que su interlocutor seguramente no será muy consciente de su estrategia; si esta informa su comportamiento desde hace algún tiempo, la desplegará con mucha prontitud. Para poder observar todas las fases de la misma, habrá que pedirle que actúe pausadamente, mientras usted presta mucha atención, tanto a lo que diga como a lo que expresen sus ojos y su cuerpo.

Cuando uno le pregunta a otro: «¿Te acuerdas de la época en que te sentías tan motivado?», y se obtiene por respuesta un «¿Sí?» y un encogimiento de hombros, ¿qué significa eso? Significa que el otro aún no se ha puesto en el estado que nos interesa. Incluso puede ocurrir que deniegue con la cabeza mientras dice «sí» de palabra. Es lo mismo. No está asociado en realidad con la experiencia; no se ha puesto en situación, en estado. Conviene, pues, que nos aseguremos de que nuestro interlocutor está conectado con la experiencia concreta que le puso en el estado que nos interesa. Así que es mejor que preguntemos: «¿Puedes recordar con exactitud aquella época en que estabas totalmente motivado para hacer cosas?». Casi siempre es suficiente.

Cuando captemos que nuestro interlocutor está interesado, preguntaremos: «Recordando esa época, ¿qué fue lo más importante que te hacía sentirte totalmente motivado? ¿Fue algo que viste, algo que oíste o algún contacto con alguien o con algo?». Si responde que una vez escuchó un discurso impresionante y vigoroso y que eso fue lo que le motivó inmediatamente para hacer algo, sabremos que su estrategia motivacional empieza por lo auditivo externo (Ae). A esa persona no la motivaría usted mostrándole algo ni invitándola a ningún tipo de acción física. Reacciona más ante las palabras y los sonidos.

Ya sabemos cómo captar su atención. Pero eso no es toda la estrategia; las personas reaccionan tanto externa como internamente. Por tanto, habrá que detectar la parte interna de la estrategia de nuestro oyente. Dígale: «Después de escuchar aquello, ¿qué más te hizo sentirte completamente motivado para actuar? ¿Te representaste alguna imagen en tu mente? ¿Te dijiste algo a ti mismo, o tuviste un cierto sentimiento o sensación?».

Si la respuesta es que se formó una imagen mental, entonces la segunda parte de su estrategia es la visual interna (Vi). O sea, que cuando oye algo que le motiva, se forma inmediatamente una imagen mental que refuerza su motivación. Es probable que esa imagen le ayude a concretar lo que desea hacer.

Pero aún no poseemos toda su estrategia, por lo que habrá que seguir preguntando: «Después de haber escuchado y visto mentalmente la imagen, ¿qué más hizo que te sintieras totalmente motivado? ¿Te dijiste algo a ti mismo? ¿Tuviste alguna sensación interior, o qué otra cosa ocurrió?». Si en este punto fue una sensación lo que le hizo sentirse totalmente motivado, la estrategia está completa. Se ha producido una serie de representaciones, que en este caso sería la Ae-Vi-Ci, y que crea el estado de motivación. Nuestro sujeto ha escuchado algo, ha visto una imagen en su mente y se ha sentido motivado. La mayoría de las personas necesitan un estímulo externo y dos o tres impulsos internos para culminar el proceso, aunque algunos se rigen por estrategias en las que interviene una secuencia de diez o quince representaciones diferentes, antes de alcanzar el estado deseado.

Ahora que conoce usted la sintaxis de esta estrategia, debe averiguar sus submodalidades. Para ello preguntará: «De lo que oíste, ¿qué fue lo que te motivó? ¿Fue el tono de voz de la persona, las palabras mismas, el ritmo o la modulación de la voz? ¿Qué imagen te representaste en tu mente? ¿Fue una imagen grande, brillante...?». Tras preguntar todo esto, pueden ponerse a prueba las reacciones diciéndole a nuestro interlocutor en el mismo tono, algo para lo que deseemos motivarle, y luego le diremos lo que debe imaginar en su mente y las sensaciones que ello le va a crear. Si se hace correctamente, nuestro interlocutor entrará en un estado de motivación ante nuestros propios ojos. Si se duda de la importancia de la sintaxis, hágase el intento de modificar sutilmente el orden, por ejemplo diciéndole las sensaciones que percibirá y lo que luego se dirá a sí mismo. Al hacerlo así le veremos pasar a un estado de desinterés. Es porque se han suministrado los ingredientes correctos, pero en el orden equivocado.

DETECCIÓN DE ESTRATEGIAS

¿Recuerda una época en que estuviera totalmente X...do?
¿Recuerda la época concreta?
Retorne a esa época y a esa experiencia... (haga que entren en el estado) Recordando esa época... (para que se mantengan en el estado)

A. ¿Qué fue lo primero que le hizo estar X...do?
¿Fue algo que vio?
¿Fue algo que oyó?
¿Fue un contacto con algo o con alguien?
¿Qué fue lo primero que le hizo estar X...do?
Después de haber (visto, oído, tocado), ¿qué más le hizo estar totalmente X ...do?

B. Usted...
¿se formó una imagen en su mente?
¿se dijo algo a sí mismo?
¿experimentó una cierta sensación o emoción?
¿Qué más le hizo estar totalmente X...do?
Después de A...r y B...r (ver algo, decirse algo a sí mismo), etcétera, ¿que más le hizo estar totalmente X...do?

C. Usted...
¿se formó una imagen en su mente?
¿se dijo algo a sí mismo?
¿experimentó una cierta sensación o emoción?
¿Qué otra cosa le hizo estar totalmente X...do?
En este punto, pregúntele a su interlocutor si estaba realmente muy X...do (atraído, motivado, lo que sea).
Si la respuesta es categóricamente afirmativa, la detección ha sido completa. En caso contrarío, continúe detallando la sintaxis hasta completar el estado de manera congruente.

El paso siguiente consiste en detectar las submodalidades específicas de cada representación en la estrategia de esa persona. Así pues, si el primer paso de la estrategia fue el visual, se podría preguntar:
¿Cómo recuerda lo que vio (visual externo)?
Luego preguntaríamos:
De lo que vio, ¿qué le motivó más especialmente?
¿Fue el tamaño de lo que vio?
¿Fue su brillo?
¿Fue su movimiento?
Continúe con este proceso hasta ser dueño de todas las submodalidades de la estrategia. Entonces, sencillamente, póngase a hablar de cualquier cosa para la que quiera motivar a esa persona, pero usando la misma sintaxis y la misma terminología de submodalidades (palabras clave), y juzgue usted mismo por los resultados que obtendrá de esa persona.

¿Cuánto se tarda en determinar la estrategia de una persona? Depende de la complejidad de la actividad que constituya el objeto de nuestras averiguaciones. A veces no se necesita más de un minuto o dos para enterarnos de la estrategia exacta que sirve para motivar a otro y conseguir que haga lo que uno quiera.

Supongamos que usted es un entrenador de atletismo y que quiere motivar al interlocutor del ejemplo para que llegue a ser un gran corredor de fondo. Aunque tiene condiciones y un vago interés, en realidad no se le ve motivado para emplearse en serio. Así pues, ¿cómo empezaría usted? ¿Le llevaría al estadio para que viese correr a los mejores atletas del equipo? ¿Le mostraría las pistas? ¿Le hablaría con celeridad para estimularle, para demostrarle que se lo toma usted en serio? Por supuesto que no. Tal comportamiento serviría, en todos sus detalles, para una persona en quien predominase la estrategia visual: a un auditivo, en cambio, le dejaría frío.

Para convencerle hay que conectar con los estímulos auditivos, que son los que le mueven. Ante todo, no hay que hablar deprisa como hacen los visuales, ni caer en un sonsonete grave como el de los cenestésicos. Usted debería emplear un tono de voz bien modulado, regular, claro y resonante, hablándole exactamente bajo las mismas submodalidades de tesitura y tempo que, de acuerdo con la averiguación previa, ponen en marcha su estrategia de motivación. Podría decirle algo así, por ejemplo: «Estoy seguro de que te habrán hablado del gran éxito de nuestro programa de atletismo. En toda la escuela no se habla de otra cosa. Este año hemos atraído mucho público. Tendrías que oír cómo ruge el estadio. Algunos de mis chicos dicen que las ovaciones son lo que más les estimula. Les hacen alcanzar récords que nunca hubieran soñado realizar. Y figúrate el clamor del público en el momento de cruzar la línea de meta; en todos mis años de entrenador nunca había oído nada parecido». Ahora está usted hablando su idioma. Podría perder horas enseñándole el nuevo y grandioso estadio; él se limitaría a asentir, pero sin hacerle mucho caso. Haga que oiga de verdad el rugido del público cuando se cruza la línea de meta y se habrá adueñado usted de él.

Esto no es más que la primera parte de la estrategia, el anzuelo que captura el interés, pero no sería suficiente para mantenerle totalmente motivado. Hay que construir también la secuencia interna. Según las descripciones que él mismo haya suministrado, se podría pasar de las sugerencias auditivas a otras por el estilo de: «Cuando oigas los aplausos de tus conciudadanos, podrás verte a ti mismo corriendo la mejor carrera de tu vida. Sentirte absolutamente motivado para correr la mejor carrera de tu vida».

Si usted es un empresario, entre sus preocupaciones principales figura sin duda la de cómo motivar a sus empleados. De no ser así, posiblemente no duraría mucho en el negocio. Pero, a medida que uno aprende sobre estrategias de motivación, se va dando cuenta de lo difícil que es motivar bien. En fin de cuentas, si cada empleado actúa de acuerdo con una estrategia diferente, costará mucho dar con una representación que los satisfaga a todos. Si se limita usted a seguir su propia estrategia, sólo motivará a los que se le parezcan. Podría usted pronunciar la conferencia más conmovedora, y con los argumentos más ponderados, pero si no se dirige a las estrategias específicas de las diferentes personas no le servirá para nada.

¿Qué hacer? Nuestro conocimiento de las estrategias debe servirnos para tener claras dos ideas. La primera, que toda técnica motivacional dirigida a un grupo de individuos debe comprender alguna cosa para cada uno: algo visual, algo auditivo y algo cenestésico. Hay que hacer que vean cosas, que oigan cosas y que experimenten alguna sensación o impresión. Y uno debe saber jugar con la voz y con la entonación para dirigirse a los representantes de las tres especies.

La segunda, que nada sustituye a la atención individual. A un grupo se le pueden suministrar, como queda dicho, sugerencias en una gama amplia donde cada uno encuentre un poco de lo que le hace funcionar. Pero para profundizar

plenamente en las estrategias que utilizan las diferentes personas, lo ideal sería detectarlas de manera individual.

Lo que hemos visto hasta aquí es la fórmula básica para detectar la estrategia de cualquiera. Para poder aplicarla correctamente se necesita conocer más detalles de cada fase de la estrategia. Al patrón básico hay que añadirle las submodalidades.

Por ejemplo, si la estrategia de compra de uno empieza por algo visual, ¿qué es lo que le hace fijarse en un producto? ¿Los colores llamativos? ¿El tamaño sobrado? ¿Es de los que se chiflan por cierto tipo de dibujos, o por los diseños ultramodernos y audaces? Si es un tipo auditivo, ¿le atraen las voces insinuantes o las firmes y autoritarias? ¿Le gusta un motor que suene fuerte, que demuestre su potencia, o prefiere un ronroneo discreto de mecanismo bien ajustado? Conocer la modalidad principal es un gran comienzo. Pero, para ser exactos, para saber tocar las teclas adecuadas, hay que saber más.

La venta es uno de los casos en que una buena comprensión de la estrategia resulta totalmente fundamental. Algunos vendedores poseen una comprensión intuitiva. Cuando hablan con un posible cliente saben cómo entrar inmediatamente en contacto y descubrir sus estrategias de toma de decisiones. A lo mejor comentan: «Veo que tienen ustedes una fotocopiadora de la competencia. Es curioso. ¿Qué fue lo que les decidió en primer lugar a comprar esa máquina? ¿Algo que vieron o leyeron sobre ella..., o se la recomendaron de palabra? ¿O quizá tienen alguna relación con el vendedor o con el producto mismo?». Estas preguntas pueden parecer un poco raras, pero si el vendedor ha logrado introducirse y romper el hielo tendrá siempre a mano esta explicación: «Soy curioso porque deseo sinceramente darles satisfacción a ustedes como clientes». Las contestaciones a tal género de preguntas pueden suministrarle al vendedor una información preciosa acerca de cómo presentar su producto ti el modo más eficaz.

Los clientes tienen estrategias de compra muy personales y concretas. Cuando yo voy de compras tampoco soy diferente de los demás. Hay muchas maneras de equivocarse, de (tratar de venderme lo que no quiero y de una manera a la que no tengo ganas de hacer caso. Las maneras de hacerlo bien, en cambio, no son tantas. Así que, para ser eficaz, el vendedor ha de conseguir que sus clientes se retrotraigan a alguna ocasión en que compraron algo deseándolo mucho. Debe descubrir qué fue lo que les decidió a comprarlo. ¿Cuáles fueron los ingredientes y las submodalidades clave? El vendedor que aprende a detectar estrategias conocerá con exactitud las necesidades de su cliente, lo que le pondrá en situación de satisfacerlas verdaderamente y de ganárselo así para toda la vida. Cuando se logra detectar la estrategia de un individuo, es posible averiguar en cuestión de momentos lo que de otro modo se tardaría días o semanas en descubrir.

¿Qué podemos decir de las estrategias limitadoras, como la de comer en exceso? En otros tiempos yo pesaba ciento quince kilos. ¿Cómo me hinché hasta alcanzar semejante gordura? Muy fácil. Desarrollé una estrategia de «embaular», es decir de comer demasiado. Y ella me dominaba a mí. Descubrí cuál era cuando me puse a pensar en las ocasiones en que, sin tener hambre, instantes después experimentaba un apetito feroz.

Mientras me retrotraía a esas ocasiones, me pregunté la causa de tales ganas de comer. ¿Era algo que veía, algo que oía o algo que sentía? Me di cuenta de que era algo que veía. Conduciendo por la calle, por ejemplo, divisaba los anuncios de una determinada cadena de restaurantes rápidos. Tan pronto como los veía formaba una imagen en mi mente, figurándome que allí tendrían mi plato favorito, y luego me decía a mí mismo: «Chico, ¡qué hambre tengo!». Con esto se me despertaba una sensación de hambre, a la que yo reaccionaba deteniéndome a pedir ese plato. Y esto aunque no tuviese nada de hambre en el momento de ver los emblemas que disparaban en mí esa estrategia. Y aquellos anuncios estaban por todas partes. Además, bastaba que alguien me preguntase: «¿Vamos

a tomar algo?», para que yo empezase a imaginar (a formar imágenes mentales) determinadas comidas. Entonces me decía a mí mismo: «Chico, ¡qué hambre tengo!», con lo que se creaba la sensación de hambre, y respondía: «Sí, vámonos a comer». También estaban aquellos anuncios de la televisión, que mostraban un plato exquisito tras otro, y era como si me preguntasen: «¿No tienes hambre?... ¿No tienes hambre?». Y mi cerebro reaccionaba formando imágenes, y yo me decía: «Chico, ¡qué hambre tengo!», lo cual creaba la sensación que me llevaba derecho al restaurante más cercano.

Al fin, logré cambiar mi conducta por el procedimiento de cambiar mi estrategia. Lo conseguí haciendo que, al ver los indicadores de la comida, me viese yo mismo delante del espejo, en el acto de contemplar mi cuerpo feo y obeso, y diciéndome: «Estoy asqueroso. Puedo prescindir de esa comida». Luego me imaginaba haciendo ejercicio y veía mi cuerpo cada vez más fuerte, y me decía: «¡Buen trabajo! Empiezas a tener buen aspecto», con lo que me creaba el deseo de hacer ejercicio. Asocié todas estas fases mediante la repetición (ver el anuncio o cartel, ver inmediatamente mi propia y gordinflona imagen, escuchar mi diálogo interior y así sucesivamente), según la rutina del tris-tras, hasta que bastó ver los anuncios o escuchar la invitación de salir a tomar algo para disparar automáticamente mi nueva estrategia. El resultado producido por esa nueva estrategia es mi anatomía actual y los hábitos alimenticios que me sustentan hasta hoy. Usted también puede descubrir las estrategias mediante las cuales su mente inconsciente crea resultados tal vez indeseables y puede cambiar esas estrategias ¡ahora mismo!

Una vez ha descubierto uno las estrategias de otra persona, es posible hacer que esa persona se sienta totalmente amada, por el procedimiento de suscitar exactamente los mismos estímulos que produjeron en ella dicha sensación. También puede uno averiguar cuál es su propia estrategia amorosa. Las estrategias amorosas se diferencian de otras muchas en un aspecto clave, y es que no constan de una secuencia de tres o cuatro fases, sino de una sola fase por lo general. Basta un solo contacto, o decir una cosa determinada o mirar a la persona de cierta manera, para que se sienta totalmente amada.

¿Significa eso que a cualquiera le basta con una sola cosa para sentirse amado? No. A mí me gustan las tres cosas, como estoy seguro de que también le sucede a mis lectores. Deseo que me toquen de una manera determinada, y que me digan que me quieren, y que me lo hagan ver. Pero, así como uno de los sentidos suele predominar, una de las maneras de expresar el amor da inmediatamente con la combinación de uno y le hace sentirse totalmente amado.

¿Cómo se detecta la estrategia amorosa de alguien? A estas alturas, ya debería usted saberlo. ¿Cuál es la primera cosa que se debe hacer? ¿Qué es lo primero que se hace para detectar la estrategia de alguien? Hay que poner a la persona en el estado cuya estrategia se desea descubrir. Recordemos que el estado es el fluido que hace funcionar los circuitos. De manera que le preguntaremos a esa persona: «¿Recuerda alguna vez en que se sintiese totalmente amado/a?». Para asegurarnos que él o ella permanezca en el estado conveniente, seguiremos con: «¿Recuerda concretamente la época en que se sintió totalmente amado/a? Retroceda a esa época. ¿Recuerda cómo se sentía? Vuelva a experimentar ahora esas sensaciones en su cuerpo».

Así se sitúa a la persona en el estado conveniente. Ahora hay que detectar la estrategia. Pregunte: «Según recuerda usted esa época y revive aquella profunda sensación de amor, ¿es absolutamente necesario que la otra persona le demuestre visiblemente su amor mediante regalos, o saliendo juntos, o mirándole de una manera especial? ¿Considera absolutamente necesario que esa persona demuestre su amor de esa manera para sentirse totalmente amado?». Tome nota de la respuesta y de su congruencia o coherencia. Luego haga que la persona se ponga otra vez en estado, diciendo: «Recuerde esa época en que se sintió usted totalmente amado/a. Para experimentar esas profundas sensaciones de amor, ¿es absolutamente necesario que la otra persona le exprese su amor de una manera

determinada, de manera que se sienta usted totalmente amado/a?». Valore usted la congruencia de las reacciones verbales y no verbales. Por último, pregunte: «Recuerde lo que sentía cuando era totalmente amado/a. Para experimentar esas profundas sensaciones de amor, ¿es necesario que la otra persona le toque de una manera determinada, de manera que se sienta usted totalmente amado/a?».

Una vez averiguado el ingrediente clave que origina en una persona esas profundas sensaciones de amor, hay que descubrir las submodalidades específicas. Por ejemplo, pregunte: «Concretamente, ¿cómo tendría que tocarle la otra persona para que usted se sintiera totalmente amado/a?». Que su interlocutor realice la demostración. Y luego, haga la prueba Tóquele de esa manera, y si el proceso de detección ha sido correcto, se observará un cambio de estado inmediato.

COMO DETECTAR LAS ESTRATEGIAS AMOROSAS

¿Recuerda una época en que se sintiera totalmente amado/a?

¿Recuerda concretamente cuándo?

Recordando esa época como si fuese hoy y volviese a vivirla... (para que entre en el estado).

V: Para que usted experimente estas sensaciones profundas de amor, es absolutamente necesario que su compañera/o le demuestre amor...

¿saliendo juntos?
¿haciéndole regalos?
¿mirándolo/a de una cierta manera? (Juzgue por la fisiología.)

A: Para que usted experimente estas sensaciones profundas de amor, es absolutamente necesario que su compañero/a...

¿le diga que la/le quiere de una cierta manera? (Juzgue por la fisiología.)

C: Para que usted experimente estas sensaciones profundas de amor, es absolutamente necesario que su compañero/a...

¿la/le toque de una determinada manera? (Juzgue por la fisiología.)

Ahora detecte la submodalidad.
¿Cómo, concretamente? Enséñemelo, cuéntemelo, demuéstremelo.

Verificar dentro y fuera de la estrategia. Las contestaciones se juzgarán según su congruencia con la fisiología.

Esto lo hago todas las semanas en mis cursos, y no falla nunca. Para todos nosotros hay una manera de mirar, una caricia, un determinado tono de voz (por ejemplo, cuando a veces nos dicen: «Te quiero») que nos convierten en gelatina. Muchos no sabemos cuál es el ingrediente clave, pero una vez puestos en estado se descubre eso que nos hace sentir absoluta y totalmente amados.

Aunque yo sea un desconocido para la persona que asiste a mis cursos, y aunque éstos tengan lugar en una habitación llena de desconocidos, no importa. Cuando paso revista a sus estrategias amorosas, si acierto a tocarla/o o a mirarlo/a de la manera adecuada, se funde en mi presencia No puede ocurrir de

otro modo, por cuanto su cerebro recibe justamente la señal que le crea la sensación de ser totalmente amada/o.

Algunas personas, aunque son una minoría, se mueven por dos estrategias amorosas en vez de una. Piensan en un contacto, por ejemplo, y luego en algo que les gusta escuchar. A estas personas hay que mantenerlas en el estado apropiado y solicitar de ellas una distinción. Pregúnteles si les parece que se sienten totalmente amadas en caso de percibir el contacto pero no el sonido. ¿Y si perciben el sonido pero no el contacto? Si la persona se halla en el estado correcto, sabrá distinguir con claridad, sin equivocarse. Recuerde que los tres factores son necesarios, pero uno de ellos es la llave que abre la caja fuerte, el que hace maravillas.

Conocer la estrategia amorosa del propio compañero o del hijo puede ser uno de los puntos más decisivos de entendimiento en la relación. No es mal recurso el saber cómo conseguir en cualquier momento que la otra persona se sienta mimada. Si se desconoce, en cambio, la situación puede llegar a ser muy triste. Estoy seguro de que todos hemos experimentado tal sensación al menos una vez, cuando amábamos a alguien y quisimos expresar ese amor, pero no fuimos creídos; o cuando alguien nos expresó su amor pero no lo creímos. La comunicación no funcionó porque las estrategias respectivas no casaban.

Durante las relaciones se desarrolla una dinámica interesante. Al comienzo de la relación, en la fase que yo llamo del cortejo, movilizamos todos nuestros recursos. ¿Cómo les hacemos saber a las personas que las queremos? ¿Nos limitamos a decírselo? ¿Nos limitamos a demostrárselo o a tocarlas? ¡Claro que no! Durante el «cortejo» hacemos todo eso al mismo tiempo. Nos hacemos demostraciones, nos lo decimos, nos tocamos mutuamente todo el tiempo. Ahora bien, cuando ya ha transcurrido algún tiempo, ¿seguimos haciendo todas esas cosas? Algunas parejas sí lo hacen, pero son la excepción y no la regla. ¿Quiere esto decir que ya no estamos enamorados? ¡Claro que no! Lo que ocurre es que ya no estamos tan «movilizados». Nos sentimos cómodos en esa relación.
Sabemos que aquella persona nos quiere y que nosotros la queremos a ella. En estas condiciones, ¿cómo transmitimos nuestros sentimientos de amor? Probablemente, de la misma manera que nos gustaría recibirlos. ¿Qué ocurre, entonces, con la calidad de los sentimientos amorosos en esa relación? Echemos una ojeada más detenidamente.

Si un marido se mueve por una estrategia amorosa auditiva, ¿cómo expresará más probablemente su amor hacia su esposa? Diciéndoselo, como es natural. Pero si la estrategia amorosa de ella fuese visual, de manera que su cerebro sólo experimenta la sensación de ser profundamente amada mediante ciertos estímulos visuales, ¿qué ocurre, una vez superado el período inicial? Ninguno de los dos individuos de esta relación va a sentirse totalmente amado. Cuando estaban cortejándose, lo ensayaban todo (demostraciones, palabras, contactos), con lo que se ponían en marcha las estrategias amorosas mutuas. En cambio, ahora va el marido y dice: «Te quiero, cariño», y ella replica: «¡Eso no es verdad!». Entonces él pregunta: «Pero ¿qué manera de hablar es ésa? ¿Cómo puedes decir eso?». Y ella se explica: «Hablar no cuesta nada, pero ahora ya no me regalas nunca flores. No me llevas a ningún sitio. No me miras nunca de esa manera especial». Y él a lo mejor le dice: «¿Qué significa eso de que no te miro? ¿No estoy diciéndote que te quiero?». Pero ella no experimenta ya la sensación profunda de ser amada, porque falta el estímulo específico que desencadenaba dicha sensación, ya que el esposo ha dejado de aplicarlo de manera consistente.

O consideremos el caso opuesto: el marido es un tipo visual y la mujer un tipo auditivo. Él se muestra atento con su mujer, le trae regalos, quiere salir con ella, le envía flores. Hasta que, un día, ella le acusa: «¡Ya no me quieres!». Y él, con la sorpresa consiguiente responde: «¡Cómo puedes decir eso! Mira esta casa que he comprado para ti. ¿Acaso no te llevo conmigo a todas partes?». Ella contesta: «Sí, pero nunca me dices que me quieres». A lo que él se pone a gritar, en un

tono nada acorde con la estrategia amorosa que ella demanda: «¡Pues claro que te quiero, mujer!». El resultado es que ella no se siente amada.

Contemplemos también uno de los peores desajustes que pueden darse: un hombre cenestésico y una mujer orientada visualmente. Nada más llegar a casa, él quiere abrazarla. «No me toques —dice ella—. Eres un sobón. Nunca piensas en otra cosa que en meterme mano. ¿No podríamos salir a algún sitio? ¿No podrías mirarme un poco antes de sobarme?» ¿Le suena a conocida alguna de estas escenas imaginarias? ¿Recuerda usted ahora alguna relación anterior que acabase porque, pese a haber empleado todos los recursos al principio, con el tiempo cada uno empezó a comunicar su amor de una manera diferente de la que el otro pedía?

El conocimiento es una herramienta poderosa. Muchos de nosotros creemos que nuestro mapa del mundo es la realidad. Imaginamos que, si sabemos lo que nos hace sentirnos amados, lo mismo debe funcionar igual para todos los demás. Olvidamos que «el mapa no es el territorio», sino sólo nuestra manera de ver el territorio.

Ahora que ya sabe usted cómo detectar una estrategia amorosa, dedique un rato a su compañero o compañera y trate de averiguar lo que les hace sentirse totalmente amados. Y cuando haya determinado usted su propia estrategia amorosa, enseñe a la otra persona cómo desencadenar en usted la sensación de ser totalmente amado. Los cambios que este mutuo entendimiento puede aportar a la calidad de sus relaciones justificarán de sobra el dinero invertido en la compra de este libro.

Los humanos tenemos estrategias para todo. Cuando uno se levanta por la mañana completamente activo y despejado es porque tiene una estrategia para hacerlo, aunque quizá ni él mismo sepa cuál es. Pero, si se le pregunta, será capaz de explicar qué es lo que ve, oye o siente, y le pone en marcha. Recuerde que para detectar una estrategia hay que meter al cocinero en la cocina. Esto es, ponerle en el estado que uno desea y, mientras se halla en él, averiguar cómo crea y mantiene dicho estado. Al madrugador alegre podría usted pedirle que se sitúe en una mañana concreta de esas que le encuentran despierto y activo. Pídale que recuerde lo primero que sintió conscientemente al despertar. Pongamos que contesta que oyó una voz interior diciéndole: «¡Arriba! ¡Es hora de levantarse!». Luego pregúntele cuál fue la otra cosa que le hizo levantarse en seguida, que si imaginó o sintió algo. Tal vez conteste: «Me imaginé a mí mismo saliendo de la cama y metiéndome en la ducha de agua caliente; entonces me sacudí de pies a cabeza y me levanté». Parece una estrategia sencilla. Sabido esto, nos interesará determinar las proporciones de los distintos ingredientes, por lo que preguntaremos: «¿Cómo era esa voz que le invitaba a dejar la cama? ¿Qué cualidades tenía esa voz que le hizo levantarse?». A lo que él quizá responda: «Era una voz fuerte, y hablaba muy de prisa». Ahora preguntaremos: «¿Y cómo era esa escena que imaginaba?». «Brillante, de gran actividad.» Usted se halla en condiciones de ensayar luego esa estrategia consigo mismo; creo que descubrirá, como lo hice yo, que al acelerar las palabras y las imágenes que se representa a sí mismo, y al darles más volumen y brillo, le será fácil despertar en un instante.

Por el contrario, si la dificultad se le presenta a la hora de acostarse vaya haciendo más lento su diálogo interno, creando sonidos «bostezantes» y soñolientos, con los que muy posiblemente empezará a sentirse cansado en seguida. Ensáyelo ahora mismo. Hable mentalmente muy despacio, como una persona fatigadísima, bostezando a menudo. Dígase a sí mismo... lo... fa... ti... ¡aaayyy!... ga... do... que está. Acelere luego el diálogo interior. Observe la diferencia. Lo que venimos a demostrar es que se puede modelar cualquier estrategia, siempre que uno tenga la posibilidad de situar a otro en un estado y averiguar concretamente cómo lo hace, con qué orden y en qué secuencia. La clave, sin embargo, no consiste en aprenderse un par de estrategias para ponerlas luego en práctica. Lo más importante es mantenerse atento a lo que

otros hacen bien y luego descubrir cómo lo hacen, cuáles son sus estrategias. En eso consiste el modelado.

La PNL (Programación Neuro-Lingüística) es como la física nuclear de la mente. La física estudia la estructura de la realidad, la naturaleza del mundo. La PNL hace lo mismo con su cerebro. Permite descomponer los fenómenos en las partes constituyentes que determinan su funcionamiento. La gente se pasa toda la vida intentando descubrir la manera de sentirse totalmente amada. Gastan fortunas tratando de «conocerse a sí mismos» con ayuda de analistas, y leen docenas de libros sobre cómo triunfar. La PNL nos suministra una técnica para alcanzar estos y otros muchos objetivos de una manera elegante, eficaz y efectiva... ¡ahora mismo!

Como ya hemos visto, es posible situarse en un estado de plena posesión de los propios recursos mediante la sintaxis y la representación interna. El otro camino pasa por la fisiología. En un pasaje anterior veíamos cómo la mente y el cuerpo están enlazados en un bucle cibernético. En el presente capítulo hemos comentado el aspecto mental de los estados.

Vamos a considerar ahora el otro aspecto. Vamos a contemplar...

La fisiología: el camino real de la excelencia

Los demonios pueden ser expulsados del corazón por el contacto de una mano sobre otra mano o sobre la boca.
TENNESSEE WILLIAMS

En mis cursos siempre propicio, en algún momento, escenas de alegría estrepitosa, frenética y caótica.

Quien entrase en ese preciso instante vería un grupo de hasta trescientos individuos que saltan, gritan y arman jaleo, que rugen como leones, que hacen aspavientos con los brazos, que agitan los puños como otros tantos «Rocky», que dan palmadas, abomban el pecho, se pasean como pavos reales, hacen la seña del pulgar hacia arriba y se comportan cual si se sintieran dotados de tanta energía personal como para dar alumbrado a toda una ciudad, si quisieran.

¿Qué diablos ocurre?

Ocurre que está en marcha la otra mitad del «bucle cibernético», la fisiología. En ese aparente manicomio, todos deben actuar como si se sintieran más pletóricos de recursos, más poderosos, más felices que nunca, como si estuvieran totalmente seguros de que van a triunfar. Actuar como si estuvieran totalmente cargados de energía. Una de las maneras de situarse en un estado susceptible de favorecer cualquier desenlace que uno desee, consiste en comportarse «como si» ya estuviera uno en él. La eficacia de actuar «como si» es total ruando sitúa uno su propia fisiología como si estuviese ya en rendiciones de máximo rendimiento.

La fisiología es la herramienta más poderosa de que disponemos para modificar al instante nuestros estados, para producir instantáneamente resultados dinámicos. Como dice un antiguo proverbio: «Si quieres ser fuerte, hazte el fuerte». Nunca se ha dicho una verdad más grande. Yo quiero que los asistentes a mis cursos obtengan resultados poderosos, resultados que cambien su vida. Para ello, deben asistir en las mejores condiciones fisiológicas posibles, dado que no puede existir una acción poderosa sin una fisiología poderosa.

Si usted asume una fisiología llena de vitalidad, de dinamismo, exaltada, entonces adopta automáticamente ese estado. En cualquier situación, la palanca más potente de que disponemos es la fisiología, porque es rápida y no falla. Entre la fisiología y las representaciones internas existe una vinculación total; si se cambia la primera cambian inmediatamente las segundas. Como yo suelo decir, «la mente no existe, sólo existe el cuerpo», y «el cuerpo no existe, sólo existe la mente». (Cuando cambia usted su fisiología (esto es, su postura, su patrón respiratorio, su tensión muscular, su tono), se modifican al instante sus representaciones internas y su estado.

¿Recuerda una época en que se sintiese totalmente aplastado? ¿Cómo se le representaba el mundo entonces? Cuando uno se siente físicamente fatigado, o con debilidad muscular, o cuando padece algún dolor, percibe el mundo de una manera bastante distinta que el hombre descansado, fuerte y lleno de vitalidad. La manipulación fisiológica es un útil muy potente para controlar el propio cerebro. Por eso es tan importante que nos demos cuenta del grado en que nos afecta; no se trata de una variable externa, sino de un elemento absolutamente crucial del bucle cibernético que siempre está en funcionamiento.

Cuando nuestra fisiología decae, toda la energía positiva de nuestro estado también. Cuando la fisiología se ilumina y se intensifica, pasa lo mismo con nuestro estado. Por eso la fisiología es la palanca del cambio emocional. En realidad no se puede experimentar una emoción sin que ello vaya acompañado del correspondiente cambio fisiológico. El estado puede modificarse de dos maneras: cambiando las representaciones internas o cambiando la fisiología. Así pues, ¿qué hacer para cambiar de estado en un instante ? Cambiar, i zas!, la fisiología, es decir, la respiración, la postura, la expresión facial, la calidad de nuestros movimientos, y así sucesivamente.

Cuando uno empieza a sentirse cansado, su fisiología le comunica esta condición mediante una serie de señales específicas: los hombros caídos, la relajación de varios grupos musculares principales y otras por el estilo. Puede uno sentirse cansado por el sencillo procedimiento de cambiar sus representaciones internas de manera que éstas le comuniquen al sistema nervioso el mensaje de que uno está cansado. Si cambia usted su fisiología en correspondencia con el estado de la misma cuando se siente usted fuerte, ésta cambiará sus representaciones internas y le dirá cómo debe sentirse en ese momento. Pero si continúa diciéndose que está cansado, es usted mismo quien forma la representación interna que le mantiene cansado. Si usted se dice que está en posesión de sus recursos, atento y dueño de los acontecimientos, si adopta conscientemente esa fisiología su cuerpo le obedecerá. Cambie su fisiología y cambiará su estado.

En mi capítulo sobre la fe comentábamos algo acerca de los efectos que las creencias ejercen sobre la salud. Todos los descubrimientos científicos actuales tienden a poner de manifiesto lo mismo: la salud y la enfermedad, la vitalidad y la depresión son, a menudo, decisiones. Son lo que decidimos hacer con nuestra fisiología. Aunque por lo general no sean decisiones conscientes.

Nadie dice conscientemente: «Prefiero sentirme deprimido y desgraciado». Ahora bien, ¿cómo se comportan los deprimidos? Por lo común, concebimos la depresión como un estado mental, y sin embargo, tiene una fisiología clara y perfectamente identificable. Es fácil evocar la imagen de una persona deprimida. Suelen andar con los ojos bajos (lo que nos indica que tienen acceso a sí mismas en modo cenestésico y/o diciéndose a sí mismas todo lo que las hace sentirse deprimidas); dejan caer los hombros; practican una respiración débil y superficial. Hacen todo lo necesario para que su organismo entre en una fisiología deprimida. ¿Acaso han decidido estar deprimidas? Por supuesto que sí. La depresión es un resultado, y su creación exige imágenes corporales muy concretas. Hasta Charlie Brown lo sabe.

Lo más excitante de todo esto es que, con la misma facilidad, se puede crear el resultado llamado «éxtasis». Es decir, cambiando la fisiología en determinados sentidos específicos. Al fin y al cabo, ¿qué son las emociones? No son más que una asociación compleja, una configuración compleja de estados fisiológicos. Yo puedo cambiar el estado de cualquier persona deprimida en cuestión de segundos, y sin cambiar ninguna de sus representaciones internas. No hace falta ponerse a profundizar en las imágenes que el deprimido se está formando mentalmente. Basta cambiar su fisiología y, ¡zas!, se opera el cambio en su estado.

Si uno se pone firme, si echa los hombros atrás y respira hondo, con inspiraciones torácicas, y levanta la vista (todo lo cual equivale a un condición de dominio de los recursos fisiológicos), no puede estar deprimido. Inténtelo usted mismo. Póngase en pie, bien erguido, cuadre los hombros, respire hondo, muévase con energía. Vea si puede sentirse deprimido en esa postura. Descubrirá que resulta casi imposible. Lo que pasa es que su fisiología le está enviando al cerebro un mensaje de atención, de vitalidad y control de los recursos. Y eso es lo que se realiza.

A veces hay personas que vienen a consultarme diciendo que no consiguen hacer una cosa. «Haga como si pudiera», les contesto, a lo que ellos suelen responder: «Pero si es que no sé cómo hacerlo». Y yo les digo: «Sitúese en la postura que adoptaría si supiera cómo hacerlo. Respire, ahora mismo, como respiraría si supiera. Ponga la cara que pondría si estuviese haciéndolo ahora mismo». Y tan pronto como se ponen de esa manera, respiran de esa manera y organizan su; fisiología con arreglo a ese estado, se dan cuenta de que pueden hacerlo. Funciona infaliblemente, debido a la tremenda ayuda que proporciona la capacidad de adaptar y cambiar la fisiología. Una y otra vez, y sencillamente por medio de los cambios de fisiología, se consigue que las personas hagan cosas de

las que jamás se hubieran creído capaces; y ello porque tan pronto como cambian su fisiología, cambian su estado.

Piense en algo que imagine no ser capaz de hacer, pero que le gustaría hacer. Y ahora, ¿cómo se pondría usted si supiera hacerlo? ¿Cómo hablaría? ¿Cómo respiraría? Colóquese ahora mismo, de la manera más coherente posible, en la que podría ser su fisiología si supiera hacerlo. Haga que todo su cuerpo le comunique el mismo mensaje. Que su postura, su respiración y sus facciones reflejen la fisiología que usted tendría si supiera. Ahora, observe las diferencias entre ese estado y el anterior. Si consigue mantener coherentemente la fisiología adecuada, notará «como si» fuera capaz de enfrentarse a aquello de que antes le sobrepasaba.

Sucede lo mismo con el paseo sobre la hoguera. Algunos, cuando se enfrentan al lecho de brasas, se encuentran en un estado de total confianza y disposición, debido a una combinación de sus representaciones internas con su fisiología. En consecuencia, avanzan con seguridad y cruzan indemnes los carbones ardiendo. Otros, en cambio, son presa del pánico en el último momento. Posiblemente han cambiado sus representaciones internas de lo que va a ocurrir, de manera que pasan a imaginar la peor situación posible. O quizá sea el calor abrasador lo que les priva de su estado de seguridad en sí mismos cuando se acercan al foso lleno de brasas. En consecuencia, se les paraliza el cuerpo, o se echan a temblar de pies a cabeza, o lloran. Es decir, que se manifiestan una serie de reacciones fisiológicas, por lo general de gran intensidad. Para ayudarles a vencer su miedo en un instante y pasar a la acción, y aunque la situación parezca irreversible, sólo necesito una cosa: cambiar su estado. Recordemos que todo comportamiento humano es resultado del estado en que nos hallamos. Cuando nos sentimos fuertes y llenos de recursos ensayamos cosas que jamás intentaríamos estando asustados, débiles y fatigados. De este modo, el paseo sobre la hoguera es una enseñanza que va más allá del nivel intelectual: proporciona la experiencia de cómo en un instante se puede cambiar el estado y la conducta en favor de lo que nos propongamos hacer y con independencia de lo que antes pensáramos o creyéramos posible.

¿Qué se puede hacer con una persona que tiembla, llora y grita, paralizada al borde de un lecho de brasas? Pues puedo intentar cambiar sus representaciones internas. Haré que piense en cómo se sentirá después de haber pasado indemne y con éxito al otro lado de los carbones. Con esto consigo que se forme una representación interna y que ésta cambie su fisiología. En cuestión de dos a cuatro segundos, la persona se halla en estado de posesión de sus recursos..., cambio que puede observarse en la respiración y en la expresión facial. Entonces le digo que camine, y la misma persona que una décima de segundo antes estaba paralizada de miedo, echa a andar con decisión sobre los carbones y palmotea de júbilo al otro lado. Pero, en otras ocasiones, los sujetos tienen imágenes internas demasiado claras (quemarse, tropezar y caer), y éstas ocupan más lugar en su mente que la representación de cómo pasar al otro lado indemnes y con éxito. En este caso me veo precisado a cambiarles las submodalidades, lo cual, a veces, lleva más tiempo.

La otra opción (y la más eficaz cuando alguien se queda delante de las brasas, totalmente dominado por el pánico) es la de cambiar su fisiología. Al fin y al cabo, si el sujeto cambia sus representaciones internas, el sistema nervioso tendrá que cursarle al organismo la orden de cambiar de postura, modificar el ritmo respiratorio y la tensión muscular, etcétera. Siendo así, ¿por qué no ir derecho a la fuente, saltarse todas las demás comunicaciones y cambiar directamente la fisiología? De manera que me pongo delante de esa persona que llora y hago que levante la mirada. Al hacerlo así, empezará a acceder a los aspectos visuales de su neurología, y no a los cenestésicos. Casi en seguida dejará de llorar. Compruébelo usted mismo cuando esté triste o llorando y no quiera continuar de esta manera. Levante la mirada, cuadre los hombros y póngase en un estado visual; sus sensaciones cambiarán casi al instante. Véalo en los niños. Cuando

uno de ellos se haya hecho daño, hágale mirar hacia arriba y el llanto y el dolor cesarán o por lo menos se calmarán en gran medida, en un abrir y cerrar de ojos. A continuación hago que el sujeto se coloque de la manera en que lo haría si estuviera totalmente seguro de sí mismo y supiera que es posible cruzar las brasas indemne y con éxito, que respire tal como respiraría y que diga algo empleando el tono de voz de quien se siente completamente seguro de sí mismo. De este modo su cerebro recibe un mensaje diferente acerca de cómo se está sintiendo; en virtud del estado resultante, el mismo individuo que segundos antes se hallaba inmovilizado por completo se ve capaz de llevar a cabo la acción que se proponía como meta.

Esta misma técnica puede practicarse siempre que nos veamos inmovilizados por el temor a no poder hacer algo: no somos capaces de abordar a esa mujer o a ese hombre, de tener unas palabras con el jefe, y así sucesivamente. Estamos en condiciones de cambiar nuestros estados y ponernos en situación de emprender la acción, bien sea cambiando las imágenes y los diálogos en nuestra mente, o bien cambiando nuestra postura, nuestra respiración y el tono de voz que utilizamos. Lo ideal sería cambiar ambas cosas, la fisiología y el tono. Hecho esto nos sentiremos inmediatamente en posesión de nuestros recursos y capaces de llevar a término las acciones necesarias para producir los resultados que deseamos.

Lo mismo ocurre con el ejercicio físico. Cuando uno ha entrenado fuerte y se queda sin aliento, si empieza a decirse lo cansado que está o cuántos metros lleva recorridos, se sitúa en una condición fisiológica tal (como también ocurre al sentarse en el suelo o jadear) que confirma esa comunicación. En cambio, si pese a hallarse sin aliento uno hace el esfuerzo de quedarse en pie y regularizar conscientemente la respiración hasta recobrar el ritmo normal, en cuestión de pocos instantes se sentirá totalmente recuperado.

Además de modificar nuestras sensaciones, y por tanto nuestras acciones, al cambiar nuestras representaciones internas y nuestra fisiología resultan afectados también los procesos bioquímicos y eléctricos de nuestro organismo. Se ha demostrado que en las personas deprimidas, el sistema inmunológico sigue el mismo camino y actúa con menos eficacia, disminuyendo incluso el recuento de leucocitos. ¿Ha visto usted alguna vez la denominada «fotografía Kirlian» de una persona? Es una representación de la energía bioeléctrica del cuerpo, y se modifica notablemente cuando cambian los estados de ánimo del fotografiado. Debido a la vinculación entre la mente y el cuerpo, los estados de gran intensidad pueden cambiar todo nuestro campo eléctrico y somos capaces de hacer cosas que parecerían imposibles en otras condiciones. Toda mi experiencia y mis lecturas me confirman que los límites del organismo están mucho más lejos de lo que suponíamos, tanto en lo positivo como en lo negativo.

El doctor Herbert Benson, que ha escrito abundantemente sobre las relaciones mente/cuerpo, ha recogido algunas narraciones asombrosas acerca del poder del vudú en diferentes regiones del mundo. En una tribu aborigen de Australia los hechiceros practican un rito llamado «el conjuro del hueso», que consiste en lanzar un maleficio tan poderoso que la víctima sabe con certidumbre absoluta que contraerá alguna enfermedad terrible y probablemente morirá. He aquí cómo describe el doctor Benson un caso documentado en 1925:

> El destinatario del conjuro es, en verdad, un espectáculo lamentable. En pie, con la boca abierta y los ojos desencajados, fijos en el enemigo que le apunta, sus manos se alzan como si quisieran desviar el medio letal que imaginariamente invade su cuerpo. Las mejillas se hunden, la mirada se vuelve vidriosa y la expresión del rostro se altera horriblemente... Quiere gritar, pero los sonidos se ahogan en su garganta. Su boca se llena de espuma. El cuerpo empieza a temblar, con la musculatura recorrida por espasmos involuntarios. Se tambalea hacia atrás y cae al suelo. Parece un desvanecimiento, pero al cabo de pocos instantes empieza a retorcerse en mortal agonía y, cubriéndose la cara con las manos, se pone a gemir... La muerte sobreviene al cabo de un tiempo relativamente corto.

Ignoro lo que le parecerá al lector, pero para mí es una de las descripciones más espantosas que he leído nunca. No creo que a nadie se le ocurra «modelarla». Y sin embargo, es un ejemplo bien vivido del poder de la fisiología y de las creencias. En sentido convencional, nadie le hizo ningún daño a ese hombre. Por el poder de su propia creencia, y con la fuerza de su fisiología, se creó una influencia negativa de una potencia terrorífica, que lo destruyó por completo.

Este tipo de experiencias, ¿permanece confinado a las sociedades que consideramos primitivas? Desde luego que no. Procesos exactamente iguales ocurren a nuestro alrededor todos los días. Benson menciona que el doctor George L. Engel, del Centro Médico de la Universidad de Rochester, ha recopilado un voluminoso archivo de recortes de prensa, procedentes de todo el mundo, relativos a muertes súbitas en circunstancias no habituales. Ninguna de ellas fue debida a la presencia de algo espantoso en el mundo exterior. En todos los casos, las representaciones internas negativas de la propia víctima fueron las culpables; por alguna razón ésta se sintió impotente, desvalida y condenada, y el resultado fue prácticamente el mismo que el de aquel rito aborigen.

Lo que me parece curioso es que, por lo visto, el lado dañino de las relaciones mente/cuerpo haya merecido más estudios y más anecdotario que el lado útil y positivo. Conocemos muchos casos de cómo el estrés causa efectos terribles en quienes lo padecen, o de cómo algunas personas pierden el deseo de vivir después del fallecimiento de un ser querido. Al parecer, es del dominio común que un estado negativo o una emoción negativa pueden, literalmente, matarnos. En cambio, no hemos oído gran cosa acerca de la manera en que los estados positivos pueden ayudarnos.

Uno de los casos más célebres de ese lado del balance fue el de Norman Cousins, quien en su obra *Anatomía de una enfermedad* describió su recuperación milagrosa gracias a la risa, después de una larga y debilitante enfermedad. La risa fue el remedio salutífero que Cousins utilizó, en un esfuerzo consciente por movilizar su voluntad de vivir y mejorar. Buena parte de su régimen consistió en pasar la mayor parte del día sumergido en películas, programas de televisión y libros que le hicieran reír. Esto, evidentemente, modificó la representación interna coherente que se hacía a sí mismo; la risa cambió radicalmente su fisiología, y por ende los mensajes sobre cómo reaccionar que dirigía a su sistema nervioso. Descubrió que todo ello producía cambios fisiológicos inmediatos y positivos. Empezó a dormir mejor, sus dolores disminuyeron y su estado físico general inició la mejoría.

Por último se recobró completamente, y eso que uno de sus médicos le había dado una entre quinientas probabilidades de que pudiese producirse una recuperación plena. La conclusión de Cousins fue ésta: «He aprendido a no subestimar jamás la capacidad regeneradora de la mente y del cuerpo humano..., incluso cuando las perspectivas parezcan de lo más desfavorables. Es posible que la fuerza vital sea la peor comprendida de todas las fuerzas terrestres».

Empiezan a aparecer algunas investigaciones fascinantes que tal vez iluminen un poco las experiencias de Cousins y otras similares. Dichos estudios se refieren a la influencia que nuestras expresiones faciales ejercen sobre nuestro estado de ánimo, y concluyen por ejemplo que no es del todo exacto que uno sonría cuando se encuentra bien, o que suelte la carcajada si está contento. Lo cierto es que sonreír y reír desencadenan procesos biológicos que, a su vez, hacen que nos sintamos bien. Aumenta el riego sanguíneo del cerebro y se modifica el nivel de oxígeno, junto con el umbral de estímulo de los neurotransmisores. Pasa lo mismo con otras expresiones. Componga usted su expresión facial según la fisiología del miedo, la de la ira o la de la sorpresa, y verá lo que se siente.

Nuestro cuerpo es nuestro jardín... Nuestra voluntad es el jardinero.
WILLIAM SHAKESPEARE

La cara tiene unos ochenta músculos que funcionan como otros tantos torniquetes, bien sea para mantener uniforme el riego sanguíneo mientras el cuerpo realiza volteretas, o bien para alterarlo, y modificar con ello, hasta cierto punto, el funcionamiento del cerebro. En un notable trabajo escrito en 1907, un médico francés llamado Israel Waynbaum teorizaba sobre las expresiones faciales y su influencia en los estados de ánimo. Otros investigadores actuales han vuelto a descubrir lo mismo. Como declaró al *Los Angeles Times* (5 de junio de 1985) el doctor Paul Ekman, profesor de psiquiatría de la Universidad de California en San Francisco: «Sabíamos que cuando uno experimenta una emoción, la misma se refleja en su cara. Ahora se ha descubierto que lo contrario también es verdad. Uno siente lo que muestra en su cara. Si se ríe uno del dolor, interiormente no sufrirá. Si pone la cara triste, sentirá lo mismo por dentro». Dice Ekman que es la táctica que muchos utilizan para engañar al detector de mentiras. Los individuos que saben ponerse en estado fisiológico de franqueza, aunque estén mintiendo como bellacos, dan la misma gráfica que los que realmente hablan con sinceridad.

Todo esto es precisamente lo que yo y otros miembros del grupo de la PNL hemos enseñado durante años. Parece como si últimamente la comunidad científica se decidiese a corroborar aquello cuya utilidad nosotros habíamos demostrado ya. En este libro el lector encontrará muchas cosas que sin duda se confirmarán dentro de algunos años. Pero usted puede utilizarlas ahora mismo y obtener en seguida los resultados que desea.

Es tanto lo que se va descubriendo acerca de las interrelaciones entre mente y cuerpo, que algunos predican que basta con saber cuidar bien del cuerpo. Si éste funciona a niveles óptimos, la mente también funcionará mejor. En esto consiste, en esencia, el trabajo de Moshe Feldenkrais, que utilizaba el movimiento para enseñarles a las personas cómo pensar y cómo vivir. Feldenkrais descubrió que bastaba trabajar al nivel cenestésico para que uno pudiera cambiar su imagen de sí mismo, su estado y el funcionamiento general de su cerebro. Más aún, afirma que la calidad de la vida es la calidad del movimiento. Sus obras son fuente de valor inapreciable para crear la transformación humana mediante el cambio de la fisiología en ciertos sentidos muy concretos.

Un corolario importante de la fisiología es la condición de «congruencia» o «coherencia». Si yo le comunico a usted un mensaje que imagino positivo, pero lo hago con voz débil y titubeante, mientras adopto un lenguaje corporal poco definido, no me he mostrado congruente. La incongruencia nos impide alcanzar todo lo que podríamos alcanzar, hacer todo lo que podríamos hacer y ponernos en estado de máximo potencial. Pasarse un mensaje contradictorio a sí mismo viene a ser una manera de desperdiciar parte de la propia fuerza.

Recordará usted ocasiones en que no confiaba del todo en un interlocutor, sin saber por qué. Lo que decía esa persona parecía sensato, pero usted no acababa de creérselo. Era que la mente inconsciente de usted captaba algo que, sin embargo, la mente consciente no había recogido. Por ejemplo, al dirigirle una pregunta, su interlocutor tal vez contestó «sí», pero al mismo tiempo su cabeza quizás hizo un gesto negativo. O tal vez su oponente dijo: «Descuide, que yo me ocuparé de ello», pero usted advirtió que tenía los hombros caídos, los ojos bajos, y la respiración incierta, todo lo cual ha comunicado al inconsciente de usted el mensaje «es demasiado para mí». Una parte de esa persona deseaba hacer lo que usted le requería, pero otra parte no. En un aspecto estaba segura de sí misma y en otro no. La incongruencia testimoniaba en contra de esa persona, mientras trataba de atender simultáneamente a dos llamadas procedentes de direcciones opuestas. Con sus palabras representaba una cosa y con su fisiología otra totalmente distinta.

Todos nosotros hemos experimentado el coste de la incongruencia cuando una parte de nuestro ser deseaba algo con mucha intensidad y otra parte se oponía a ello. La congruencia es poder. Los triunfadores son quienes consiguen dedicar todos sus recursos, mentales y físicos, a la culminación de una tarea. Deje la lectura un momento y piense en las tres personas más congruentes que conoce.

¿Qué diferencias hay entre ellas? ¿Cómo percibe usted personalmente a las personas congruentes, en comparación con las incongruentes?

Desarrollar la congruencia es una clave muy importante para movilizar el poder personal. Cuando yo comunico, estoy en eso que se llama empatía; con mis palabras, con mi voz, con mi respiración, con toda mi fisiología. Cuando mi cuerpo y mis palabras armonizan, envío a mi cerebro señales inequívocas de lo que pretendo. Y mi mente reacciona en consecuencia.

Si uno se dice a sí mismo: «Pues sí, supongo que esto es lo que debo hacer», y ello acompañado de una fisiología débil e indecisa, ¿qué tipo de mensaje recibe el cerebro? Es como querer mirar la televisión con la pantalla estropeada. Apenas se distingue la imagen. Lo mismo pasa con el cerebro: si las señales que envía el cuerpo son débiles o conflictivas, el cerebro no se forma una idea clara de lo que debe hacer. Es como un soldado al que su general enviase a la batalla diciendo: «En fin, supongo que hemos de intentarlo. No sé si saldrá bien, conque vaya usted y ya veremos qué pasa». ¿Cuál sería la moral de ese soldado?

Cuando usted dice: «Decididamente, quiero hacerlo», en concordancia con su fisiología (esto es, armonizando la postura, la expresión facial, el ritmo de la respiración, las palabras y el tono de voz), decididamente querrá hacerlo. Todos tendemos hacia los estados congruentes, pero el paso más importante que uno puede dar es asegurarse una fisiología firme, decisiva, congruente. Usted no está en condiciones de máxima eficacia a menos que sus palabras cuadren y armonicen con su cuerpo.

Para desarrollar la congruencia podemos modelar las fisiologías de los que son congruentes. La esencia del modelado estriba en descubrir qué parte del cerebro utiliza el individuo eficaz en una situación dada. Si usted quiere ser eficaz, utilice su cerebro de la misma manera. Cuando uno refleja exactamente la fisiología de otro, en realidad conecta con la misma parte de su cerebro que éste. ¿Se halla usted en un estado congruente ahora mismo? De no ser así, póngase en él. ¿Qué tanto por ciento de su tiempo pasa usted en estados incongruentes? ¿No podría ser congruente más a menudo? Empiece a hacerlo hoy mismo. Deténgase e identifique a cinco personas dotadas de fisiologías poderosas que a usted le agradase reflejar. ¿En qué difieren esas fisiologías de la de usted? ¿Cómo toman asiento, cómo caminan, cómo se mueven esas personas? ¿Cuáles son sus expresiones faciales y sus gestos clave? Tómese unos momentos e imite la manera de sentarse de uno de estos ejemplos. Componga parecidas expresiones faciales y ademanes similares. Observe sus propias sensaciones.

En nuestros cursillos hacemos que los asistentes reflejen las fisiologías de otras personas, con lo que descubren que han accedido a un estado similar y experimentado sensaciones parecidas. De manera que voy a proponerle un ejercicio. Necesitará usted a otra persona que le ayude. Haga que su ayudante rememore un recuerdo concreto y muy intenso y que, sin decirle a usted de qué se trata, se ponga de nuevo en el estado correspondiente a aquella situación. Ahora va a reflejar usted exactamente a esa persona. Refleje su modo de sentarse, la postura de sus piernas. Refleje la posición de los brazos y de las manos. Copie la postura de la cabeza y todos los movimientos de ojos, piernas y cuello que usted observe. Refleje la mueca de la boca, la tensión de la piel y el ritmo de la respiración. Intente situarse precisamente en la misma fisiología que su ayudante. Si hace todo esto con exactitud, el éxito es seguro. Al duplicar la fisiología de esa persona, usted suministra a su cerebro la misma señal que ella al suyo. Estará en condiciones de experimentar sensaciones similares o incluso idénticas. A menudo verá usted su propia versión de las mismas imágenes que ella ve y tendrá, a su propio modo, los mismos pensamientos que ella tiene.

Hecho esto, anote en un par de palabras una descripción del estado en que se halla, esto es, lo que ha sentido mientras reflejaba exactamente a la otra persona. Compare luego estas impresiones con las de su ayudante. En un 80 a 90 por ciento de los casos habrá recurrido usted a la misma palabra que él para describir ese estado. En todos nuestros cursillos abundan ejemplos de cómo el

experimentador llega a ver lo mismo que estaba viendo la otra persona, y describe exactamente dónde se hallaba o identifica a los personajes que el otro estaba viendo en su mente. A veces, algunos de los aciertos desafían a la explicación racional. Es casi como una transmisión de pensamiento..., sólo que sin ninguna preparación parapsicológica. Lo único que hacemos es enviar a nuestros cerebros exactamente los mismos mensajes que la persona a quien hemos reflejado.

Sé que cuesta creerlo, pero los asistentes a mis cursos saben que eso puede conseguirse tras cinco minutos de entrenamiento. Yo no puedo garantizar que usted vaya a conseguirlo también desde el primer momento, pero si alguna vez lo intenta se encontrará en el mismo estado de ira, o de dolor, o de pena, o de júbilo y alegría, o de éxtasis, que la otra persona. Y todo eso sin ninguna conversación preliminar acerca de las sensaciones del otro.

Ciertos estudios recientes subrayan la realidad científica del fenómeno. Según un artículo de la revista Omni, dos investigadores han averiguado que las palabras tienen un «modelo» eléctrico determinado en el cerebro. El neurofisiólogo Donald York, del Centro Médico de la Universidad de Missouri, y el logopeda Tom Jenson, de Chicago, descubrieron que los mismos modelos o características se encuentran en diferentes personas. En uno de sus experimentos incluso se halló la misma forma de onda cerebral en individuos que hablaban idiomas distintos. ¡Y han empezado a enseñar esas formas de onda a un ordenador, para que éste pueda interpretar las palabras que se forman en la mente del humano incluso antes de que hayan sido pronunciadas! Este ordenador es literalmente capaz de leer en la mente, de manera muy parecida a lo que logramos nosotros cuando reflejamos con exactitud una fisiología.

En los individuos de poder excepcional encontramos muchas veces aspectos fisiológicos que se salen de lo común, bien sea una mirada especial o un tono de voz o unos determinados gestos: John F. Kennedy, Martin Luther King o Franklin Roosevelt son ejemplos de ello. Si usted consigue modelar esas fisiologías específicas, tendrá acceso a esas zonas del cerebro superdotadas de recursos y empezará a procesar las informaciones como ellos. Literalmente, se sentirá como ellos se sentían. Naturalmente, y puesto que la respiración, los movimientos y el tono de voz son factores críticos para la creación de un estado, la contemplación de una fotografía no proporciona tanta información como sería conveniente; en este sentido, una película o un vídeo constituyen una documentación idónea. Dedique unos momentos a reflejar con tanta exactitud como le sea posible sus posturas, sus expresiones faciales y sus gestos. Empezará a experimentar sensaciones similares. Si recuerda cómo sonaba la voz de esa persona, pruebe a decir algo en el mismo tono.

Observe también el nivel de congruencia que es un rasgo común de todos estos ejemplos. Su fisiología lanza un mensaje único, no una diversidad de mensajes en conflicto. Si no ha sido usted congruente al reflejar sus fisiologías, no sentirá lo mismo que ellos porque no enviará al cerebro los mismos mensajes. Por ejemplo, si mientras reflejaba la fisiología se dijese interiormente «parezco un estúpido», no recibiría el pleno beneficio de la operación por culpa de la incongruencia. Su cuerpo habrá dicho una cosa mientras su mente decía otra. Pero el poder deriva de la emisión de un mensaje coherente, único.

Si puede usted conseguir una grabación de la voz de Martin Luther King y trata de hablar como él, copiando la entonación, el énfasis y el ritmo, se sentirá invadido por una sensación de fuerza y energía jamás conocida con anterioridad. Por otra parte, una de las ventajas de leer libros debidos a personas como John Kennedy, Benjamin Franklin o Albert Einstein consiste en que nos situamos en estados similares a los de estos autores; uno empieza a pensar como ellos, a crearse el mismo tipo de representaciones internas. Pero si «duplica» su fisiología, podrá sentirse como ellos en su propia carne e incluso se comportará igual que ellos.

¿Le gustaría tener acceso en seguida a dosis mayores de su propio poder y su magia interior? Póngase a modelar conscientemente la fisiología de personas a quienes respete o admire. Empezará a crear los mismos estados que experimentan los sujetos elegidos; a menudo incluso es posible obtener una experiencia idéntica. Evidentemente, usted no querrá modelar la fisiología de un deprimido, sino la de personas en estado de pleno dominio de sus recursos, porque al hacerlo así accederá a todo un conjunto de opciones inéditas, abrirá caminos de acceso a partes de su cerebro que hasta ahora no había utilizado con plena eficacia.

En uno de mis cursos conocí a un muchacho que parecía no tener remedio. Su estado fisiológico era de un desvalimiento como yo no lo había visto nunca hasta entonces, y no lograba mejorarlo. Luego se supo que tenía dañada una zona de su cerebro como secuela de un accidente. Pero logré que empezase a actuar «como si», hice que me modelase a mí y se pusiera en un estado fisiológico al que no creía que pudiera tener acceso. Y cuando me modeló a mí, su cerebro se puso a funcionar de un modo enteramente nuevo. Cuando acabamos el curso la gente casi no le reconocía. Se comportaba y sentía de una manera totalmente diferente a la de antes. Al imitar la fisiología de otro, empezaba a experimentar opciones nuevas de pensamiento, emoción y acción.

Si modelase usted el sistema de creencias de un atleta de primera categoría, su sintaxis y su fisiología, ¿cree que sería capaz de correr, inmediatamente después, los cien metros en menos de once segundos? Por supuesto que no. El modelado que usted realiza no es exacto, puesto que no entrega a su sistema nervioso el mismo conjunto coherente de mensajes que él, gracias a una práctica asidua, ha logrado elaborar. Conviene tener en cuenta que algunas estrategias precisan un nivel de desarrollo fisiológico o de programación que usted no posee todavía. Uno puede modelar al mejor cocinero del mundo, pero si trata de sacar su cochinillo asado en un horno que no tiene comparación con el del auténtico profesional, el resultado no será el mismo. Ahora bien, si tiene usted la receta sin duda conseguirá lo mejor que se pueda hacer con el horno que tiene a su disposición. Con el tiempo quizá consiga aumentar la potencia calorífica de su horno; es decir, que se puede obtener el mismo resultado si uno está dispuesto a pagar el precio. Necesita usted invertir algo de tiempo en mejorar la potencia de su horno, es decir, al objeto de incrementar su capacidad de producir resultados mediante el modelado de estrategias. De esto diremos algo más en el próximo capítulo.

Las opciones se crean prestando la debida atención a la fisiología. ¿Por qué hay quien consume drogas, bebe alcohol, fuma cigarrillos o come demasiado? ¿No será que tratan de cambiar su estado indirectamente, mediante una modificación fisiológica? En este capítulo ha visto usted cuál es la vía directa para cambiar rápidamente de estado. Al respirar o mover el cuerpo o los músculos faciales con arreglo a nuevos hábitos, uno cambia su estado inmediatamente y obtendrá lo mismo que el vicioso, pero sin perjudicar a su organismo ni a su mente. Recuerde que, en cualquier bucle cibernético, el que dispone de más opciones tiene más probabilidades de conservar el control. La flexibilidad es el aspecto más crítico de cualquier mecanismo. A igualdad de todos los demás factores, el sistema más flexible tiene más capacidad de adaptación y mayores medios para dirigir otros aspectos. Ocurre lo mismo con las personas. Quien tiene más opciones domina la situación. Modelar consiste en crear posibilidades, y no existe otro camino más rápido ni más dinámico que el de la fisiología.

La próxima vez que vea usted a un triunfador, a alguien a quien admire y respete, copie sus gestos, note la diferencia y disfrute del cambio que se habrá operado en su propia rutina mental. Juegue. Experimente. ¡Las nuevas opciones están esperándole! Y veamos ahora otro aspecto de la fisiología: los alimentos que comemos, la manera en que respiramos y los nutrientes de que nos proveemos a nosotros mismos. Todo ello forma parte de...

La energía: el combustible de la excelencia

La salud de las personas es el verdadero fundamento
en que descansa toda su felicidad y todo su poder.
BENJAMÍN DISRAELI

Hemos visto que la fisiología es la avenida que conduce a la excelencia. Uno de los medios para influir sobre la fisiología consiste en cambiar la manera de utilizar el sistema muscular: se puede modificar la postura las expresiones faciales, la respiración. Todo cuanto digo en este libro depende también de un funcionamiento bioquímico saludable. Doy por supuesto que se decida usted a limpiar y nutrir su cuerpo, no a contaminarlo y envenenarlo. En este capítulo contemplaremos las bases de la fisiología: lo que usted come y bebe, y cómo respira.

Yo digo que la energía es el combustible de la excelencia. Por mucho que cambie usted sus representaciones internas, si tiene la bioquímica estropeada o alterada, el cerebro recibirá representaciones distorsionadas. Todo el sistema está perjudicado. En realidad, no será probable que tenga usted muchas ganas de poner en práctica lo que haya aprendido. Aunque uno tenga el mejor coche deportivo del mundo, si pretende que funcione con cerveza no correrá. Y aunque tenga el mejor coche y el combustible adecuado, si las bujías no dan chispa correctamente, el rendimiento no será óptimo. En este capítulo compartiremos algunas ideas sobre la energía y sobre cómo elevarla a los niveles máximos.

Cuanto más alto el nivel de energía, más eficiente será su organismo. Y cuanto más eficiente sea, mejor se sentirá usted y más aplicará su talento a la obtención de resultados sobresalientes.

Conozco de primera mano la importancia de la energía y los prodigios que pueden lograrse cuando aquélla abunda. Yo pesaba ciento veinte kilos, y ahora peso ciento cinco. Lo que yo hacía antes no era, precisamente, buscar todas las maneras posibles de mejorar mi vida. Mi fisiología no me ayudaba a producir resultados sobresalientes. Para mí, aprender y hacer cosas era secundario en comparación con comer y mirar la televisión. Pero cierto día decidí que estaba harto de vivir de esa manera, así que empecé a estudiar qué cosas producen una salud sobresaliente, y luego me puse a modelar a las personas que de manera coherente la producían en sí mismas.

En el campo de la alimentación, sin embargo, hay tantas contradicciones y tanta confusión que al principio no supe qué hacer. Leía un libro y decía haga tal y tal cosa y vivirá cien años. Entonces yo me animaba..., hasta que abría otro libro y me enteraba de que si hacía tal y tal cosa moriría prematuramente y que, muy al contrario, me convenía hacer tal y tal otra. Y por supuesto, el tercer libro contradecía a los dos primeros. Todos los autores eran doctores en medicina y, sin embargo, no estaban de acuerdo ni siquiera en lo fundamental.

Yo no necesitaba títulos, sino resultados. Así que busqué a personas que estuvieran obteniendo resultados con su propio organismo, personas a quienes yo viese vibrantes y llenas de salud. Me enteré de cómo lo conseguían y me dediqué a hacer lo mismo. Todo cuanto aprendí lo resumí en un cuadro de mandamientos o principios para uso propio, y establecí un programa de sesenta días de vida saludable. Apliqué dichos principios un día tras otro y perdí quince kilos en poco más de un mes. Y lo que es más importante, acabé por descubrir un sistema de vida ajeno a las polémicas y libre de dietas, un sistema que respetaba el funcionamiento de mi propio cuerpo.

Voy a compartir con usted los principios por los que me guío desde hace cinco años. Pero antes de hacerlo, permita que le cuente algunos ejemplos acerca de cómo ellos han transformado mi fisiología. En otros tiempos yo necesitaba ocho horas de sueno. Y también necesitaba tres despertadores por las mañanas: uno que tocaba el timbre, otro que ponía en marcha la radio y otro que encendía las luces. Ahora puedo dirigir mis cursos hasta bien entrada la noche, acostarme a la

una o a las dos y, después de cinco o seis horas de sueño, despertar totalmente vibrante, vigoroso y lleno de energía. Si mi circulación sanguínea estuviera contaminada, si mis niveles de energía se hallaran disminuidos, yo estaría quemando los recursos de una fisiología muy limitada. Pero no ocurre así, sino que saco pleno rendimiento de una fisiología que me permite movilizar todas mis facultades físicas y mentales.

En este capítulo voy a facilitarle las seis claves que dan acceso a una fisiología poderosa, indomeñable. Algunas de las cosas que diré chocarán con creencias que quizá tenga usted muy arraigadas, y otras irán en contra de lo que usted tiene por principios de la buena salud. Y sin embargo, esas seis leyes han ejercido efectos espectaculares en mí y en las personas con quienes he practicado, así como en muchos miles de personas que practican una ciencia de la salud llamada «higiene naturista». Le pido que reflexione detenidamente sobre si podrían serle útiles a usted, y sobre si los hábitos que usted mantiene actualmente representan la manera idónea de cuidar de su organismo. Aplique todos estos principios durante un período de entre diez y treinta días, y luego juzgue su validez por los resultados que observará en su propio cuerpo, no por lo que le hayan enseñado a creer durante toda la vida. Aprenda a comprender el funcionamiento de su organismo, a respetarlo y cuidarlo, y él cuidará de usted. Antes aprendió cómo gobernar su propio cerebro. Aprenda ahora cómo gobernar su cuerpo.

Empecemos por la clave número uno de la salud vital: el poder de la respiración. El fundamento de la salud es la buena circulación de la sangre, ya que éste es el sistema que transporta el oxígeno y los nutrientes a todas las células de su cuerpo. El que goza de una buena circulación tiene asegurada una vida larga y saludable. Estamos hablando de un medio que es el torrente sanguíneo. ¿Cuál es el órgano de mando que controla ese sistema? La respiración. Con ella oxigenamos el organismo y estimulamos los procesos eléctricos de todas y cada una de las células.

Echemos una ojeada más detallada a los procesos corporales. La respiración no sirve únicamente para oxigenar las células, sino que asimismo controla el caudal del fluido linfático que contiene los glóbulos blancos protectores del organismo. ¿Qué es el sistema linfático? Algunos lo describen como la canalización de drenaje del cuerpo. Todas las células están rodeadas de linfa, líquido del cual nuestro organismo contiene cuatro veces más que sangre. He aquí cómo funciona dicho sistema: la sangre impulsada por el corazón recorre las arterias hasta llegar a los vasos más finos y porosos, los capilares. La sangre lleva hasta éstos el oxígeno y los nutrientes, que se difunden luego en el líquido linfático que rodea las células. Como éstas tienen una especie de inteligencia o afinidad hacia lo que necesitan, toman el oxígeno y los nutrientes necesarios para su buen funcionamiento y luego expulsan las toxinas, parte de las cuales retorna a los capilares. Pero la mayor parte de las células muertas, las proteínas de la sangre y otros materiales tóxicos han de ser evacuados por el sistema linfático, y éste es activado por la respiración profunda.

Las células del cuerpo necesitan del sistema linfático, ya que sólo éste permite drenar los importantes volúmenes de toxinas y desechos del metabolismo que impiden la oxigenación. La linfa pasa por los ganglios, donde las células muertas y todos los demás productos tóxicos, excepto las proteínas de la sangre, son neutralizados y destruidos. La importancia del sistema linfático es tal, que si se paralizase el mismo durante veinticuatro horas, el ser humano moriría a consecuencia de la retención de proteínas y de la acumulación de fluido alrededor de las células.

El torrente sanguíneo funciona con la ayuda de una bomba, que es el corazón. En cambio, el sistema linfático no cuenta con nada parecido. La linfa sólo se desplaza gracias a la respiración profunda y al movimiento muscular. De manera que si quiere usted gozar de una circulación sana y de unos sistemas linfático e inmunitario eficaces, debe respirar profundamente y realizar los movimientos

adecuados para estimarlos. Desconfíe de todo «programa de salud» que no empiece por enseñar, ante todo, cómo depurar el organismo mediante una respiración eficaz.

El doctor Jack Shields, prestigioso especialista en linfología de Santa Bárbara (California), ha realizado recientemente un estudio muy interesante sobre el sistema inmunológico. Se instalaron cámaras en el interior de los sujetos experimentales para observar los factores que estimulan la depuración del sistema linfático. Descubrió que la manera más eficaz para ello es una respiración profunda, diafragmática, ya que la misma crea como un vacío que aspira la linfa y multiplica la velocidad de eliminación de las toxinas. En efecto, la respiración profunda y el ejercicio pueden multiplicar dicha velocidad hasta quince veces.

Aunque el lector sólo sacase en limpio de este capítulo la importancia de la respiración profunda, ello bastaría para elevar espectacularmente el nivel de salud de su organismo. Ahora ya sabe por qué algunos sistemas como el yoga conceden tanto valor a una respiración correcta. No hay nada mejor para depurar el organismo.

No se necesita demasiado sentido común para comprender que el oxígeno es el más esencial de todos los elementos necesarios para la buena salud. Sin embargo, interesa comprender hasta qué punto es importante. El doctor Otto Warburg, galardonado con el premio Nobel y director del Instituto Max Planck de Fisiología Celular, estudió los efectos del oxígeno sobre las células. En sus experimentos logró convertir células normales y sanas en malignas por el sencillo procedimiento de reducir la proporción de oxígeno aportada a las mismas. Estas investigaciones fueron corroboradas en los Estados Unidos por el doctor Harry Goldblatt. En el *Journal of Experimental Medicine* (1953), Goldblatt describió los experimentos realizados con una especie de ratas considerada especialmente inmune a las alteraciones malignas. Extrajo células de ratas recién nacidas y las dividió en tres grupos. Las células de uno de estos grupos fueron traspasadas a un matraz y sometidas a la privación de oxígeno durante treinta minutos. Lo mismo que el doctor Warburg, Goldblatt descubrió que muchas de estas células morían al cabo de pocas semanas; otras presentaban una actividad muy disminuida, y aún otras manifestaban síntomas de degeneración precursores de una evolución maligna. Los otros dos grupos de células se mantuvieron en otros recipientes con un suministro constante de oxígeno a concentración atmosférica.

Al cabo de treinta días, el doctor Goldblatt inyectó las células de los tres grupos a otros tantos grupos de ratas. Al cabo de dos semanas, y una vez reabsorbidas las células por el organismo de los animales, los dos grupos de control no presentaron ningún síntoma anormal. En cambio, todas las ratas del tercer grupo —el que había recibido la inyección de células privadas de oxígeno— presentaban tumoraciones. De este ensayo se hizo un seguimiento durante un año, con el resultado de que las células malignas se confirmaron malignas y las normales continuaron normales.

¿Qué nos enseña esto? Los investigadores llegaron a la conclusión de que la falta de oxígeno desempeña un papel «oncógeno» (es decir, destructivo) importante. Indudablemente afecta a la calidad vital de las células. Ahora bien, hay que recordar que la calidad de vida de nuestras células equivale a la calidad de vida que percibimos nosotros. Es evidente que la plena oxigenación de nuestro sistema debería convertirse en nuestro interés principal; una respiración más eficaz es, sin duda alguna, lo primero.

La dificultad estriba en que la mayoría de las personas no saben respirar bien. Uno de cada tres norteamericanos enferma de cáncer. En cambio, entre los deportistas norteamericanos la proporción es de uno entre siete. ¿Por qué? Los estudios que citaba antes nos suministran un principio de explicación. Los atletas proporcionan a su circulación sanguínea una cantidad mayor del elemento más vital e importante, el oxígeno. Otra explicación sería que los atletas estimulan el sistema inmunológico de su organismo, ya que su actividad favorece la circulación linfática.

Permítame participarle la manera más eficaz de respirar para limpiar su sistema. Hay que mantener el ritmo siguiente: inspirar durante la cuenta de uno, retener durante la cuenta de cuatro, espirar durante la cuenta de dos. Es decir, si se toma aire durante cuatro segundos, se ha de contener el aliento durante dieciséis y exhalar el aire durante ocho. ¿Por qué la espiración debe durar el doble que la inspiración? Porque es la fase durante la cual se eliminan las toxinas por vía del sistema linfático. ¿Por qué contener la respiración durante cuatro períodos? Para oxigenar plenamente la sangre y activar el sistema linfático. Al respirar hay que empezar por la parte baja, en el abdomen, como una aspiradora que extraiga todas las toxinas de la circulación.

¿Suele usted tener mucha hambre después de hacer ejercicio? ¿Le apetece sentarse y comerse un gran bistec después de haber corrido cinco kilómetros? Sabemos que, de hecho, no sucede así. ¿Por qué? Porque una respiración sana le ha proporcionado ya al organismo lo que más necesitaba. De manera que ésta es nuestra primera llave de acceso a una vida sana. Tómese tiempo tres veces todos los días para realizar cada vez diez respiraciones profundas a la cadencia descrita en las líneas anteriores. ¿Repetimos esa cadencia? Un tiempo de inspiración, cuatro tiempos de retención, dos tiempos de espiración. Por ejemplo, inspire hondo, con el abdomen, a través de la nariz y contando hasta siete (la cifra puede ser más grande o más pequeña, según su capacidad). Retenga el aliento durante un período cuatro veces más largo, o sea hasta llegar a la cuenta de veintiocho. Espire luego, poco a poco y por la boca, hasta contar dos veces el tiempo de inspiración, es decir hasta catorce. El ritmo nunca debe ser forzado; usted mismo verá cómo aumentan las cifras a medida que se desarrolla su capacidad pulmonar. Practique esas diez respiraciones profundas tres veces al día y experimentará una mejora sensacional de su salud. No hay en el mundo regímenes ni pastillas de vitaminas que puedan beneficiarle tanto como un hábito respiratorio excelente.

El otro elemento esencial para una respiración saludable es la práctica diaria de ejercicios aeróbicos. Es bueno correr, aunque un poco fatigante. Es excelente nadar. Sin embargo, uno de los mejores ejercicios aeróbicos que pueden practicarse en cualquier estación es la cama elástica, aparato no muy costoso y que apenas presenta peligro de sobreesfuerzo o estrés.

Es importante que la sesión de saltos se lleve a cabo sin una fatiga excesiva; puede ir prolongándose gradualmente hasta llegar a la media hora diaria sin cansancio, dolores ni estrés. Hay que adquirir fondo antes de abordar los ejercicios prolongados o difíciles. Con un entrenamiento correcto la respiración gana en profundidad y el organismo se vigoriza. Existen muchos libros sobre el arte de la cama elástica, que explican cómo ésta tonifica todos los órganos corporales. Le aconsejo que se tome el tiempo para dedicarse a este ejercicio vivificante. Tendrá ocasión de alegrarse de haberlo hecho.

La segunda clave consiste en comer alimentos abundantes en agua. El 70 por ciento de la superficie de nuestro planeta está cubierta de agua. El 80 por ciento de nuestro organismo está constituido por agua. ¿Qué le parece que debería contener su dieta principalmente? Convendría controlar que su dieta esté formada por un 70 por ciento de alimentos ricos en agua. Es decir, fruta fresca o verduras, o jugos de lo uno o lo otro recién exprimidos.

Algunos recomiendan beber de ocho a doce vasos de agua diarios para «drenar el sistema». ¿Sabía usted que eso es una barbaridad? En primer lugar, el agua que bebemos no vale gran cosa. La que bebe usted seguramente contiene cloro, flúor, minerales diversos y otras sustancias tóxicas. Mejor sería beber agua destilada. Pero, cualquiera que sea el tipo de agua que beba usted, el sistema no se limpia inundándolo. La cantidad de agua que uno bebe debe dictarla su sed.

En vez de inundar su sistema para tratar de purificarlo, basta comer alimentos naturalmente abundantes en agua. Sólo hay tres clases de alimentos de esa clase en el mundo: la fruta, la verdura y las legumbres. Ellas le suministrarán agua en

abundancia, esa sustancia vivificante y purificadora. Las personas que siguen una dieta con baja proporción de agua tienen casi asegurado el mal funcionamiento de su organismo. Como dice el doctor Alexander Bryce en Las leyes de la vida y la salud:

> Cuando el aporte de líquido es insuficiente, la sangre tiene un peso específico más alto y los productos tóxicos de desecho del metabolismo celular se evacúan de manera imperfecta. Por tanto, el organismo se intoxica con sus propias excreciones, como si dijéramos, y no sería muy inexacto decir que ello ocurre porque no se ha asimilado líquido suficiente para disolver esas materias perjudiciales que las células mismas fabrican.

Por medio de la dieta, usted debe ayudar a su cuerpo en ese proceso de limpieza, en vez de sobrecargarlo de alimentos indigestos. La acumulación de productos de desecho abre el camino a las enfermedades. Una manera de lograr que el torrente sanguíneo y el organismo se libren de desechos y toxinas es reducir la ingesta de alimentos (y de otras cosas que no son alimentos) que sobrecargan los órganos encargados de la eliminación. La otra manera consiste en suministrar agua suficiente para que el sistema pueda diluir más fácilmente dichos productos y así eliminarlos. El doctor Bryce prosigue:

> Los químicos no conocen ningún líquido capaz de diluir tantos sólidos distintos como el agua, que es, en efecto, el mejor disolvente que existe. Por tanto, basta con aportar un volumen suficiente de ella para estimular todo el proceso de la nutrición, ya que el efecto paralizante de los desechos tóxicos se elimina al disolverlos y posteriormente excretarlos a través de los riñones, la piel, el intestino y los pulmones. Si, por el contrario, se permite que estas toxinas se acumulen en el cuerpo, se fomentan dolencias de todas clases.

¿Por qué son las enfermedades del corazón la principal causa de mortalidad? ¿A qué se debe que hombres de cuarenta años doblen las rodillas y caigan muertos en medio de una pista de tenis? Uno de los motivos puede ser el que se hayan pasado toda la vida intoxicándose a sí mismos. Recuerde que su calidad de la vida depende de la calidad de vida celular. Si la circulación sanguínea va cargada de productos de desecho, la vida celular se desarrolla en un ambiente nada favorable; no es ésa la bioquímica sobre la cual un individuo debería fundamentar una vida emocional equilibrada.

Para demostrar estas teorías, el doctor Alexis Carrel, galardonado con el premio Nobel en 1912 y entonces miembro del Instituto Rockefeller, preparó un cultivo de células de gallina (que normalmente viven unos once años, en promedio) y las mantuvo vivas por tiempo indefinido mediante el sencillo procedimiento de ir retirando los productos de desecho y aportando los nutrientes que necesitaban. Así estuvieron durante treinta y cuatro años, hasta que por fin el Instituto Rockefeller se convenció de que podían continuar vivas eternamente y decidió poner fin al experimento.

¿Qué tanto por ciento de la dieta de usted consta de alimentos ricos en agua? Si hiciera una lista de todo lo que comió la semana pasada, ¿qué porcentaje correspondería a los alimentos abundantes en agua? ¿El setenta por ciento? Lo dudo. ¿El cincuenta? ¿El veinticinco? ¿El quince? Cuando planteo esta pregunta en mis cursillos, por lo general resulta que la mayoría de las personas comen entre un quince y un veinte por ciento de alimentos abundantes en agua, e incluso esa proporción es superior a la media de la población en general. Permítame decirle una cosa: el quince por ciento equivale al suicidio. Si no lo cree, repase las estadísticas del cáncer y de las enfermedades del corazón; entérese luego de cuáles son los alimentos recomendados por los organismos especializados en temas de salud, y de cuál es el contenido en agua de dichos alimentos.

Cuando contemplamos la naturaleza, vemos que los animales más grandes y fuertes son los herbívoros. El gorila, el elefante, el rinoceronte y demás por el

estilo comen sólo alimentos ricos en agua. Los herbívoros viven más años que los carnívoros. Consideremos el buitre. ¿Por qué será tan feo? Él no come alimentos ricos en agua. Si no comiera usted nada más que cosas amojamadas y muertas, imagine cuál sería su aspecto. Esto es broma, pero sólo a medias. Ningún edificio puede ser más sólido y bello que la suma de sus partes. Lo mismo ocurre con el organismo. El sentido común dicta que es preciso comer alimentos frescos y ricos en agua para sentirse plenamente vivo. Así de sencillo. Ahora bien, ¿cómo puede uno estar seguro de que su dieta consta de alimentos ricos en agua en un 70 por ciento? Muy fácil. A partir de hoy, tome una ensalada en todas las comidas. Que el postre conste exclusivamente de fruta, y prescinda de dulces y caramelos. Notará la diferencia cuando vea que su cuerpo funciona con más eficacia y usted se sienta tan estupendo como es en realidad.

La tercera clave para la salud vital es el principio de la combinación eficaz de los alimentos. Hace poco, un médico llamado Steven Smith celebró su centésimo cumpleaños. Cuando se le preguntó qué régimen seguía para haber alcanzado una edad tan avanzada, contestó: «Cuide su estómago durante los primeros cincuenta años, que él cuidará de usted durante los cincuenta siguientes». Nunca se ha dicho mayor verdad.

Muchos grandes sabios han estudiado la combinación de alimentos. El más conocido de ellos es el doctor Herbert Shelton. Pero ¿sabe usted quién fue el primer científico que la investigó a fondo? Pues nada menos que el gran Iván Pavlov, más conocido por sus revolucionarios trabajos sobre el arco reflejo de estímulo-respuesta. Algunos hacen que la combinación de alimentos parezca una cosa terriblemente complicada, pero en realidad es bastante sencilla: ciertos alimentos no deben comerse junto con otros. Los diferentes tipos de alimentos requieren una composición diferente de los jugos digestivos, y se producen casos de incompatibilidad.

¿Suele usted comer la carne con patatas, por ejemplo? ¿O el queso con pan, o la leche con cereales, o el pescado con arroz? ¿Qué le parecería si yo le dijera que estas combinaciones son totalmente destructivas para su sistema interno y le roban energía? Probablemente pensará que todo lo dicho antes parece bastante sensato, pero que en este punto he perdido el norte.

Permita que le explique por qué son destructivas esas combinaciones y cómo puede usted ahorrar grandes cantidades de energía que tal vez haya desperdiciado hasta ahora. Los diferentes tipos de alimentos se digieren de diferentes maneras. Los alimentos ricos en almidón (el arroz, el pan, las patatas, etcétera) requieren un medio digestivo alcalino; el mismo se encuentra ya en la boca gracias a una diastasa llamada ptialina. Los alimentos proteínicos (la carne, la leche y sus derivados, los frutos secos, las semillas) necesitan para su digestión un medio ácido: pepsina y ácido clorhídrico.

Ahora bien, la química dice que dos medios contrarios (el ácido y el alcalino) no pueden subsistir al mismo tiempo, ya que se neutralizan entre sí. Si se ingiere una proteína junto con un almidón, la digestión resulta perjudicada o se paraliza por completo. Los alimentos sin digerir se convierten en terreno de cultivo para las bacterias, que producen su fermentación y descomposición, lo cual se manifiesta en forma de desórdenes digestivos y gases.

Las combinaciones incompatibles nos roban energía, y todo lo que produce una pérdida de energía lleva posiblemente a una enfermedad. Se crea un exceso de ácidos, lo cual espesa la sangre y dificulta la circulación, privando de oxígeno al organismo. ¿Recuerda usted la resaca que tuvo después de aquella comilona de Navidad? ¿Le parece que eso es positivo para una buena salud, una circulación sana y una fisiología llena de energía? ¿Son ésos los resultados que desea obtener en su vida? ¿Sabe cuál es el fármaco más recetado en los Estados Unidos? En otros tiempos era un tranquilizante, el Valium; en la actualidad es el Tagamet, un medicamento para la úlcera de estómago. Sin duda deben existir

maneras más sensatas de comer. Pues bien, la combinación de alimentos se reduce a eso.

He aquí una manera muy sencilla de programarla: en cada comida, tome sólo un alimento concentrado. ¿Cuáles son los alimentos concentrados? Todos los que tienen escaso contenido en agua. La cecina, por ejemplo, es un concentrado, mientras que la sandía es abundante en agua. Algunos no quieren limitar sus hábitos de comer concentrados: a ésos les diré lo que deben hacer como mínimo, que es no tomar carbohidratos (almidones) y proteínas en la misma comida. No coma esa carne con patatas. Si le parece que no puede prescindir de ninguna de las dos cosas, tome lo uno durante el almuerzo y lo otro durante la cena. Eso no es tan difícil, ¿verdad? Uno puede entrar en el mejor restaurante del mundo y decir: «Tomaré el bistec sin patatas fritas, y póngame una ensalada variada y algo de verdura hervida». En esto no hay ningún problema: las proteínas pueden combinarse con la ensalada y la verdura, porque éstos son alimentos ricos en agua. También podría pedir las patatas con la verdura y la ensalada, pero sin el bistec. Nadie dirá que se queda con hambre después de una cena así.

¿Se levanta usted cansado por las mañanas, incluso después de haber dormido seis, siete y hasta ocho horas? ¿Sabe por qué? Mientras usted duerme, su organismo hace horas extraordinarias para acabar de digerir las combinaciones incompatibles que usted ha embutido en el estómago. Para muchas personas, la digestión consume más energías que casi todo lo demás. Cuando la combinación de alimentos presente en el aparato digestivo es inapropiada, quizá se necesiten ocho, diez, doce, catorce o incluso más horas para digerirla, en cambio, si se combinan adecuadamente los alimentos el organismo puede realizar su trabajo con más eficacia y la digestión dura unas tres o cuatro horas en promedio, de manera que no se desperdician energías en el proceso.

Una buena fuente de información que trata de manera exhaustiva el tema de la combinación de alimentos es La combinación de alimentos: ¡pero si es muy fácil!, del doctor Herbert Shelton. También es una guía excelente el libro de Harvey y Marilyn Diamond En forma para la vida, que contiene abundantes recetas convenientemente combinadas. Para una información inmediata, vea el diagrama de combinación de alimentos incluido más adelante. Es muy fácil seguir estos principios en las comidas.

* Después de ingerir una comida bien combinada, es preciso aguardar tres horas y media por lo menos antes de consumir ningún otro alimento. También conviene tener en cuenta que beber líquidos durante las comidas diluye los jugos digestivos y hace más lenta la digestión.

Pasemos a la clave número cuatro, que es la ley del consumo controlado. ¿Le gusta a usted comer? A mí también. ¿Quiere saber cómo podría comer más? Muy fácil: coma menos. De esta manera vivirá más años y comerá más en total.

Todas las investigaciones médicas demuestran lo mismo. La manera más segura de mejorar la longevidad de los animales consiste en reducirles la ración. Se ha hecho famoso el experimento realizado por el doctor Clive McCay en la Universidad de Cornell, en el que se tomaron unas ratas de laboratorio y se les redujo la alimentación a la mitad. Todavía más interesante es el experimento de validación efectuado por el doctor Edward J. Masaro en la Universidad de Texas, ya que utilizó tres grupos de ratones: a los del primero les dejaron comer tanto como quisieran; a un segundo grupo se le redujo la ración en un 60 por ciento; en cuanto a los del tercer grupo, comieron cuanto quisieron pero reduciéndose a la mitad la proporción de proteínas. ¿Quiere saber lo que pasó? Después de 810 días sólo quedaban con vida 13 ratones del primer grupo; del segundo, el que había visto reducida su ración en un 60 por ciento, sobrevivió un 97 por ciento; del tercero, que comió cuanto quiso pero rebajando a la mitad el consumo de proteínas, aún vivía el 50 por ciento.

¿Qué mensaje encierra esto para nosotros? La conclusión del doctor Ray Walford, prestigioso investigador de la Universidad de California en Los Ángeles, es ésta:

> Hasta la fecha, la subnutrición es el único método conocido para retrasar con gran probabilidad el proceso de envejecimiento y prolongar la longevidad de los animales de sangre caliente. Estos estudios indudablemente son aplicables al
> ser humano, ya que se han confirmado en todas las especies estudiadas hasta la fecha.

Estos trabajos demostraron que el deterioro fisiológico, incluyendo el deterioro normal del sistema inmunológico, se retrasaba considerablemente gracias a la restricción de la ración alimentaria. Por tanto, el mensaje es claro y sencillo: coma menos y vivirá más. Igual que a usted, a mí me gusta comer. Puede ser un buen pasatiempo. Pero asegúrese de que su pasatiempo no esté matándole. Si desea comer grandes cantidades de alimentos, puede hacerlo. Pero que sean alimentos ricos en agua. Uno puede comer una cantidad de ensalada mucho mayor que de carne, y seguir vibrante de vitalidad y salud.

La quinta clave del programa de salud vital es el principio del consumo eficaz de fruta. La fruta es el alimento más perfecto, el que consume menos energía durante la digestión y el que, a cambio, beneficia más al organismo. El único nutriente que consume el funcionamiento del cerebro es la glucosa. La fruta contiene principalmente fructosa (que se convierte fácilmente en glucosa) y un 90 a 95 por ciento de agua, por lo general, lo cual significa que limpia y alimenta al mismo tiempo. Objetivo primordial.

La única dificultad con la fruta es que la mayoría de las personas no saben cómo tomarla de manera que el organismo aproveche al máximo sus nutrientes. La fruta siempre debe comerse en ayunas. ¿Por qué? El motivo es que la fruta no se digiere primariamente en el estómago, sino en el intestino delgado. Conviene que pase por el estómago en cuestión de minutos, al efecto de librar sus azúcares cuanto antes en el intestino. Pero si el estómago contiene carne o féculas, la fruta queda atrapada allí y empieza a fermentar. Es lo que ocurre cuando uno toma fruta como postre después de una gran comida, que queda una sensación desagradable para todo el resto del día. Para tomarla correctamente, la fruta debe ingerirse siempre en ayunas.

La mejor fruta es la fresca, o el jugo recién exprimido. No es aconsejable tomar jugos en conserva, bien sean de lata o conservados en un recipiente de vidrio. ¿Por qué? Por lo general, el jugo se calienta durante el proceso de envasado y con ello adquiere una estructura química acida. ¿Quiere saber cuál es la mejor adquisición que puede hacer? ¡Cómprese una licuadora! ¿Tiene usted coche? Venda el coche y cómprese una licuadora, que le llevará mucho más lejos. ¡Hágalo ahora mismo! El jugo se toma en ayunas, igual que la fruta misma, y se digiere con tanta rapidez que sólo quince o veinte minutos después ya se puede hacer una comida normal.

No soy yo el único que lo asegura. El doctor William Castillo, director del famoso Departamento de Cardiología de Framington (Massachusetts), dice que la fruta es el mejor alimento que existe para evitar las enfermedades de corazón. Ello es debido a que la fruta contiene bioflavinas que evitan el espesamiento de la sangre y las adherencias en las arterias. Además, vigorizan los capilares, y ya se sabe que la rotura de los capilares es causa frecuente de hemorragias internas y ataques cardíacos.

Hace poco hablaba con un corredor de fondo que asistía a uno de los cursillos de salud promovidos por mí. Aunque se mantenía bastante incrédulo, aceptó que se incluyera la fruta, tomada oportunamente, en su dieta. ¿Sabe el lector lo que pasó? Pues que rebajó nueve minutos y medio de su tiempo en la maratón, redujo a la mitad el período de recuperación y se clasificó para la gran maratón de Boston por primera vez en su vida.

Para terminar, algo más acerca de la fruta, y que conviene recordar siempre. ¿Cómo comenzar el día? ¿De qué alimentos debe constar el desayuno? ¿Es correcto levantarse de la cama y atiborrar el organismo con grandes cantidades de comida cuya digestión va a tenernos atareados todo el día? Por supuesto que no.

Lo que se necesita es algo fácil de digerir, que suministre azúcares directamente utilizables por el organismo y que ayude a limpiar el cuerpo. Cuando se levante y a lo largo del día, mientras pueda soportarlo cómodamente, no tome nada más que fruta fresca o jugos recién exprimidos. Observe esta limitación hasta mediodía como mínimo. Cuanto más consiga resistir sin otro alimento en el cuerpo que la fruta, más horas tendrá el organismo para limpiarse. Cuando haya aprendido a prescindir del café y demás basuras con que suele intoxicar su organismo desde el principio de la jornada, notará un caudal nuevo de vitalidad y de energía, que actualmente no puede ni sospechar. Haga la prueba durante diez días, y ya lo verá.

La sexta clave para la salud vital es acabar con el mito de las proteínas. Dice la voz popular que basta repetir algo muy a menudo y chillando mucho para que no falte quien lo crea, aunque sea la mayor mentira del mundo. ¿No es cierto? Pues bien venidos al maravilloso mundo de las proteínas. Nunca se dijo mentira más grande que ésa de que el ser humano necesita una dieta fuerte en proteínas para conservar la salud y un bienestar óptimo.

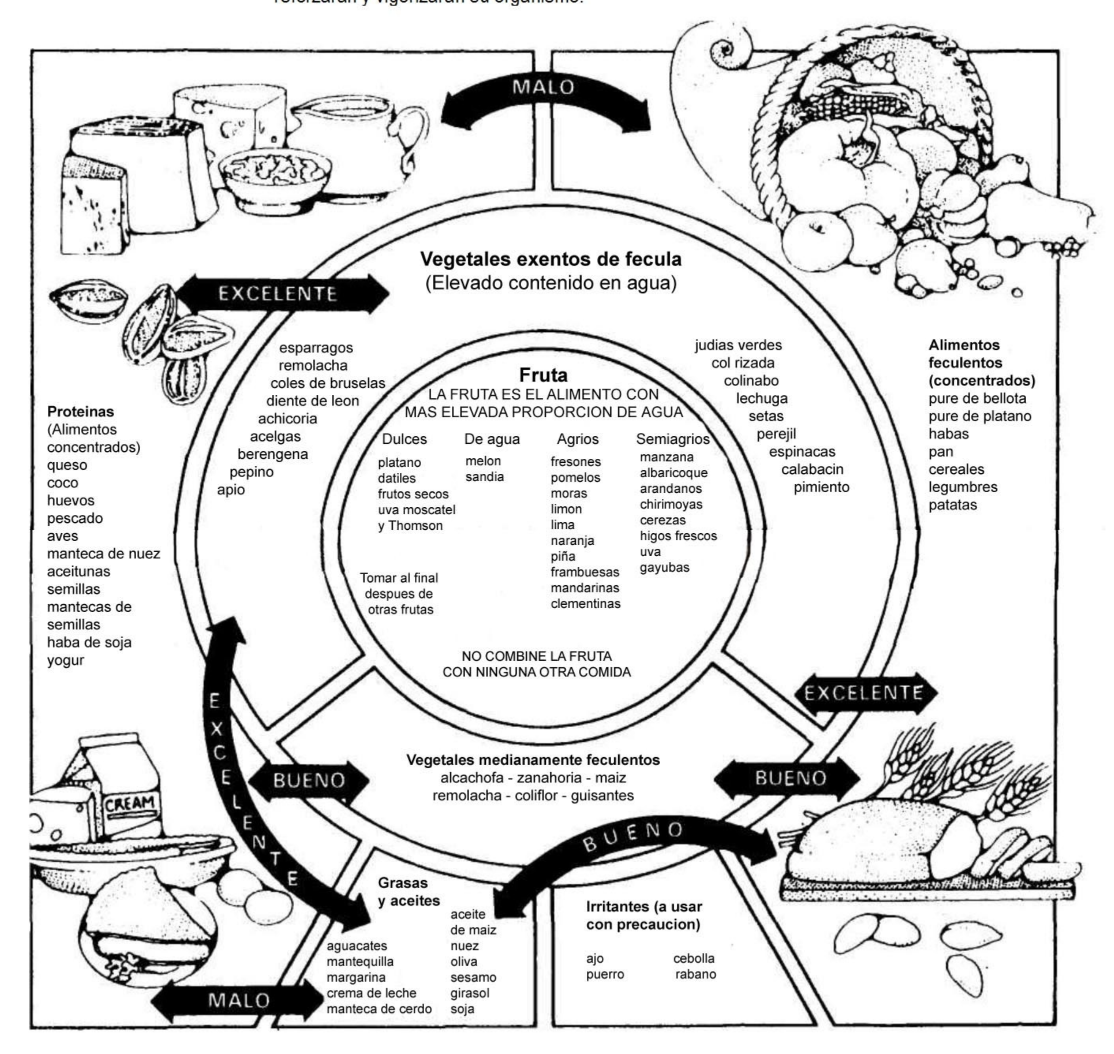
Usted ya sabe, sin duda, si toma pocas o muchas proteínas, a diferencia de lo que ocurre con otros nutrientes. ¿Cómo es eso? Algunos creen que las necesitan para aumentar su resistencia física; otros, para disponer de más energía; otros están convencidos de que refuerzan los huesos. En cada uno de estos tres casos, el efecto de un exceso de proteínas es exactamente el contrario.

Vamos a buscar un criterio acerca de cuántas proteínas necesita verdaderamente el ser humano. ¿Cuándo tenemos más necesidad de proteínas? Sin duda, durante la infancia. La madre Naturaleza suministra un alimento, la leche materna, que le proporciona al niño todo lo que le hace falta. A ver si adivina cuántas proteínas contiene la leche materna. ¿Un 50, un 25, un 10 por ciento? Demasiado. En la leche de la madre, el recién nacido encuentra un 2,38 por ciento de proteínas, que se reduce a un 1,2-1,6 por ciento seis meses más tarde. Eso es todo. Así que, ¿de dónde ha salido la idea de que el organismo humano necesita grandes cantidades de proteínas?

En realidad, nadie sabe exactamente cuántas proteínas necesitamos. Tras diez años de estudios sobre las necesidades proteínicas del hombre, el doctor Mark Hegstead, que fue profesor de dietética en la Facultad de Medicina de Harvard, confirma que, por lo visto, los humanos se adaptan a cualquier nivel de proteínas que contengan los alimentos a su alcance. Otros especialistas, como Francés Lappé, autora de Dieta para un planeta pequeño, que durante casi una década ha promovido la idea de combinar alimentos vegetales para obtener todos los aminoácidos esenciales, reconocen ahora que estaban equivocados, que el ser humano no necesita combinar proteínas y que cualquier dieta vegetariana suficientemente equilibrada basta para suministrar todas las que hacen falta. La Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos dice que el adulto norteamericano necesita 56 gramos de proteínas al día. En un estudio hecho por la Unión Internacional de las Ciencias de la Nutrición hallamos que el adulto humano de cualquier país tiene unas necesidades proteínicas comprendidas entre 39 y 110 gramos al día. De manera que, ¿quién lo sabe realmente? ¿Para qué necesitamos todas esas proteínas? Es de suponer que para reponer pérdidas. Pero la cantidad que se pierde diariamente a través de las funciones excretora y respiratoria es muy pequeña, de manera que ¿de dónde han sacado esas cifras?

CUADRO DE COMBINACIÓN DE ALIMENTOS PARA UNA DIGESTIÓN COMPLETA Y EFICAZ

Este diagrama «de sentido común» le mostrará cómo los alimentos frescos y vitalizantes, adecuadamente combinados, fomentarán digestiones óptimas y reforzarán y vigorizarán su organismo.



1. No deben combinarse nunca las proteínas con los carbohidratos.
2. Una ensalada con abundante verde puede comerse con cualquier proteína, hidrato de carbono o grasa.
3. Las grasas o lípidos inhiben la digestión de las proteínas. Si no quiere prescindir, consuma una ensalada mixta, que neutralizará el efecto inhibidor de la digestión.
4. No tomar nunca líquidos durante las comidas o inmediatamente después.

Nos hemos puesto en comunicación con la Academia Nacional de Ciencias y les hemos preguntado cómo calcularon esa cifra de 56 gramos. En realidad, las publicaciones de esa institución dicen que sólo necesitamos 30 gramos, pero recomiendan 56. Ahora también afirman que un exceso de proteínas supone un sobreesfuerzo para el aparato urinario y produce fatiga. Entonces, ¿por qué recomiendan más de las que, según calculan ellos mismos, se necesitan? Todavía estamos esperando una contestación convincente, ya que, según nos aseguraron, antes recomendaban hasta 80 gramos y hubo grandes protestas públicas cuando decidieron rebajar la cifra. Protestas, ¿por parte de quién? ¿Fue usted quien llamó para quejarse? ¿Fui yo? Ni lo uno ni lo otro. Los que protestaron fueron los intereses creados, los que se ganan la vida vendiendo alimentos y productos de elevado contenido en proteínas.

¿Cuál es la mejor idea de ventas que pueda concebirse en el mundo? Creo que la de convencer a los usuarios de que su vida peligra si no usan nuestro producto. Eso fue, precisamente, lo que ocurrió con las proteínas. Vamos a analizar detenidamente esa idea. Veamos en primer lugar eso de que suministran energía. ¿De dónde saca su energía el organismo? En primer lugar, de la glucosa que extrae de las frutas, las verduras y las legumbres. Luego se consume el almidón de las féculas, y luego las grasas. Las proteínas no intervienen para nada en el consumo energético. Así que adiós a esa parte del mito. ¿Y aquello de que las proteínas sirven para adquirir resistencia física? Un error. El exceso de proteínas le suministra al cuerpo un exceso de nitrógeno, lo cual produce la fatiga. Los adeptos del culturismo, que se atiborran de proteínas, no destacan precisamente por su fondo físico. Se fatigan en seguida. En cuanto a que las proteínas refuercen los huesos, conviene subrayar que se ha establecido una relación entre el consumo excesivo de proteínas y la osteoporosis, es decir el reblandecimiento y debilitamiento de los huesos. En todo el mundo son los vegetarianos quienes tienen los huesos más fuertes.

Podrían citarse miles de razones por las cuales el consumo de carne, como principal fuente de proteínas, es una de las peores equivocaciones en que se pueda caer. Por ejemplo, uno de los subproductos de la asimilación de las proteínas es el amoníaco. Centrémonos en dos puntos en particular. El primero, que la carne contiene niveles elevados de ácido úrico. El ácido úrico es uno de los productos de desecho resultantes de la actividad celular y que el organismo debe eliminar. Los riñones extraen el ácido úrico del torrente sanguíneo y lo envían a la vejiga como componente de la orina. Si no se eliminase de la sangre el ácido úrico, el exceso se acumularía en los tejidos del organismo produciendo la gota o los cálculos de la vejiga (por no hablar de lo que puede pasarles a los riñones mismos). Los enfermos de leucemia suelen presentar niveles muy altos de ácido úrico en la sangre. Una ración normal de carne contiene un gramo de ácido úrico. El organismo no puede eliminar más de unos setecientos miligramos de ácido úrico al día. Por otra parte, ¿sabe usted qué es lo que le da el sabor a la carne? Pues el ácido úrico de ese animal muerto que está usted consumiendo. Si no lo cree, pruebe a comer carne kosher (de reses sacrificadas con arreglo al rito judío) sin los condimentos que se le añaden habitualmente: al desangrar la carne se elimina la mayor parte del ácido úrico y la carne queda insípida. ¿De veras quiere atiborrar su organismo con el ácido que normalmente los animales eliminan a través de la orina?

En la carne, además, proliferan las bacterias de la putrefacción. Por si no supiera usted cuáles son esas bacterias, se trata de los gérmenes que habitan en el colon. Como explica el doctor Jay Milton Hoffman en su libro *El eslabón perdido de la carrera médica: la química de los alimentos en su relación con la química del organismo:*

> Mientras dura la vida del animal, los procesos osmóticos del colon evitan que las bacterias de la putrefacción invadan el organismo. Pero cuando el animal muere, el proceso osmótico cesa y las bacterias de la putrefacción atraviesan las paredes del colon invadiendo la carne, que así se pone en sazón.

Como ya sabe usted, la carne ha de ponerse tierna; pues bien, lo que la pone en sazón son precisamente esos gérmenes. Otros expertos han dicho sobre este tema:

> Las bacterias de la carne son de carácter idéntico a las que habitan en el estiércol; en realidad, abundan más en algunas carnes que en el estiércol fresco. Todas las carnes se infectan con tales gérmenes durante las operaciones de la matanza, y éstos proliferan tanto más cuanto más tiempo permanezca almacenada la carne.*

¿De veras le apetece comer eso?

Si realmente no puede prescindir de la carne, le aconsejo que tome las precauciones siguientes. En primer lugar, que el producto proceda de reses criadas en pastos naturales, no con piensos a los que se añaden hormonas para el crecimiento. En segundo lugar, que limite drásticamente el consumo. Redúzcalo a una sola vez al día.

Con esto no digo que sólo con abstenerse de comer carne vaya a tener garantizada la salud, ni tampoco que no pueda estar sano mientras coma carne. Ni lo uno ni lo otro sería cierto. Muchos carnívoros tienen más salud que algunos vegetarianos, sencillamente porque estos últimos tienden a creer que, como no comen carne, pueden tragar cualquier cosa que se les antoje. Y eso tampoco lo recomiendo, naturalmente.

Sin embargo, le conviene saber que podría vivir más sano y feliz que hasta hoy, simplemente absteniéndose de devorar la carne y la piel de otros seres vivos. ¿Sabe en qué coincidieron Pitágoras, Sócrates, Platón, Aristóteles, Leonardo da Vinci, Isaac Newton, Voltaire, Henry David Thoreau, George Bernard Shaw, Benjamin Franklin, Thomas Edison, el doctor Albert Schweitzer y Mahatma Gandhi? Todos ellos fueron vegetarianos. No es mal grupo de ejemplos para «modelar», ¿verdad?

¿Son mejores los productos de granja? En algunos aspectos, resultan incluso peores. La leche de cada especie animal contiene, correctamente equilibrados, los elementos que convienen a esa especie en particular. Beber la leche de otros animales, incluso la de la vaca, puede originar muchos problemas. La leche de vaca contiene, por ejemplo, poderosas hormonas de crecimiento, ya que el ternero, que pesa 40 kilos al nacer, ha de convertirse en un animal adulto que pesará 450 kilos sólo dos años después. En comparación, el humano recién nacido con 3 o 3,5 kilos no alcanza la madurez física y el peso definitivo —digamos entre 50 y 90 kilos— hasta veintiún años más tarde. Hay una gran controversia sobre los efectos de ese hábito en nuestra población. Según el doctor William Ellis, gran autoridad en productos de granja y sus efectos sobre la circulación sanguínea, no hay nada como beber leche para contraer alergias y taponar el sistema. El motivo es que pocos adultos pueden metabolizar adecuadamente las proteínas que contiene la leche de vaca. La principal de ellas es la caseína, necesaria para el buen metabolismo del ganado vacuno. Pero no les hace ninguna falta a los seres humanos. Según sus investigaciones, tanto los niños como los adultos digieren la caseína con gran dificultad; en los niños, al menos, un 50 por ciento de la caseína no se digiere. Las proteínas parcialmente digeridas pasan a menudo al torrente sanguíneo e irritan los tejidos, provocando la susceptibilidad a los alérgenos. Por último, el hígado se encarga de eliminar esas proteínas de vaca parcialmente digeridas, lo que quiere decir que todo el sistema excretor funciona innecesariamente sobrecargado, y el hígado en particular aún más. En cambio, la lactalbúmina, que es la principal proteína de la leche humana, la digieren fácilmente las personas. En cuanto al consumo de leche por el calcio que contiene, Ellis afirma que después de realizar más de 25.000 análisis de sangre halló que los niveles más bajos de calcio correspondían a personas con la costumbre de tomar tres, cuatro o cinco vasos de leche al día.

Según Ellis, quien se preocupe por si asimila o no calcio suficiente debe tomar verdura en abundancia, manteca de sésamo o frutos secos, todo lo cual es muy abundante en calcio y lo presenta en una forma que facilita su incorporación. Por otra parte, conviene tener en cuenta que un exceso de calcio podría acumularse en los riñones y dar lugar a la formación de cálculos renales. Por eso, y para mantener relativamente baja la concentración de dicho elemento en la sangre, el organismo elimina aproximadamente un 80 por ciento del calcio que ingerimos. No obstante, si nos preocupa mucho el calcio no es indispensable acudir a la leche. Los nabos, por ejemplo, a igualdad de peso contienen el doble de calcio que la leche. Según muchos entendidos, de todas maneras, en la mayor parte de los casos esa preocupación por el calcio es infundada.

¿Cuáles son los principales efectos de la leche en el organismo? Se convierte en una masa espesa, irritante, que se endurece en el intestino delgado y se adhiere por todas partes, obstruyéndolo, lo cual dificulta en gran manera el funcionamiento del organismo. ¿Y en cuanto al queso? No es más que leche concentrada; recordemos que se necesitan entre ocho y diez litros de leche para fabricar un kilo de queso. Su contenido graso, por sí solo sería un motivo suficiente para limitar el consumo. Si no puede prescindir del queso, limítese a echar un poco, cortado en dados, en una gran ensalada. La abundancia de alimentos ricos en agua contrarrestará un poco el atascamiento debido al queso. A algunos, eso de prescindir del queso les parecerá terrible. Adiós a la pizza, adiós al brie. ¿El yogur? Es igualmente nefasto. ¿El helado? No es cosa que le ayude a estar en su mejor forma. Pero no hace falta renunciar por completo a tan exquisitos sabores y sensaciones. Meta unos plátanos en el congelador y páselos luego por la batidora; obtendrá un postre de sabor y frescor totalmente idénticos a los del helado, pero más sano y nutritivo. ¿Y qué decir del requesón? ¿Sabe usted qué echan en el requesón la mayoría de las granjas como espesante? Pues yeso mate (sulfato cálcico). No es broma. En los Estados Unidos está admitido según las normas federales, excepto en el estado de California. ¿Puede usted imaginarse haciendo sacrificios para limpiar y despejar la circulación sanguínea... y llenársela luego de yeso?

¿Por qué no se han sabido antes esas cosas acerca de los productos de granja? Por muchos motivos, algunos de los cuales tienen que ver con la educación y con sistemas de creencias ya superados. También podría tener algo que ver el hecho de que estemos gastando (de que el Gobierno federal esté gastando) unos 2.500 millones de dólares al año en financiar los excedentes de productos lácteos. Más aún, según el *New York Times* (18 de noviembre de 1983), la última estrategia de la Administración consiste en una gran campaña pública de promoción de los lácteos para fomentar su consumo, aunque dicha campaña choque directamente con otras campañas institucionales para advertir contra los efectos perniciosos de un consumo excesivo de grasas. Los almacenes de la Administración están abarrotados actualmente con medio millón de toneladas de leche en polvo, 150.000 toneladas de mantequilla y 400.000 toneladas de queso. Quisiera hacer constar que esto no es una crítica contra la industria de los lácteos; creo que los granjeros figuran entre las personas más laboriosas de todo el mundo. Pero eso no significa que yo vaya a consumir sus productos si opino que no me ayudan a mantener mi mejor forma física.

En otros tiempos, mis hábitos solían ser los que quizá tenga usted ahora mismo. La pizza era mi plato favorito. Me creía incapaz de dejarlo. Pero como me encuentro mucho mejor desde que lo hice, ni en un millón de años será probable que vuelva a tomarla. La diferencia es tanta, que tratar de describirla sería como querer explicar el perfume de una rosa a quien no las haya olido jamás. Tal vez debería usted oler esa rosa antes de pronunciarse sobre la cuestión. Trate de suprimir la leche y limitar su consumo de los demás lácteos durante treinta días, y juzgue por los resultados que observe en su organismo.

En todo este libro mantengo el propósito de facilitarle informaciones para que usted las valore, para que decida cuáles pueden serle de utilidad y para que rechace las que le parezcan ineficaces. Ahora bien, ¿no vale la pena poner a prueba todos los principios antes de decidir sobre ellos? Ensaye los seis principios o claves de la salud vital. Ensáyelos durante los próximos veinte o treinta días, o durante toda la vida, y juzgue por sí mismo si producen niveles más altos de energía y una sensación de vitalidad que le ayudará en todo cuanto emprenda. No obstante, procede aquí una pequeña advertencia. Si comienza usted a respirar más eficazmente, de una manera que estimule sistema linfático, y si empieza a combinar correctamente los ingredientes de su alimentación y a ingerir alimentos con un 70 por ciento de agua, ¿qué puede ocurrir? ¿Recuerda lo que dice el doctor Bryce sobre el poder del agua? ¿Ha visto alguna vez un incendio en un edificio que tenga una sola salida de emergencia? Todo se precipita hacia la

salida. Pasa lo mismo con nuestro organismo: usted empezará a eliminar las toxinas acumuladas durante años y su cuerpo lo hará con toda esa energía recién adquirida. Puede ocurrir que nuestra nariz empiece a segregar moco en exceso. ¿Significaría eso que hemos pillado un resfriado? En absoluto. El «constipado» lo hemos atrapado por comer. Nos hemos «constipado» por culpa de los largos años de hábitos alimenticios equivocados. En algunas personas, el súbito aumento de las toxinas eliminadas por los tejidos corporales puede causar un ligero dolor de cabeza. ¿Deben precipitarse a tomar aspirinas? ¡No! ¿Dónde queremos dejar las toxinas, dentro o fuera del organismo? ¿Dónde ha de quedar ese moco en exceso, en el pañuelo o en nuestros pulmones? Es el pequeño precio que hay que pagar por tantos años de malas costumbres alimenticias. En muchas personas, no obstante, tal reacción negativa no se producirá y aparecerá en seguida esa sensación de mayor vitalidad y bienestar.

Evidentemente, el espacio que en este libro podemos dedicar a la discusión de la dieta es limitado, por lo que prescindiremos de muchos temas (como las grasas y aceites, el azúcar, el tabaco, etcétera); espero que con este capítulo habré despertado al menos el interés del lector induciéndole a iniciar su propia y personal investigación dietética. Para una información más amplia sobre mis puntos de vista, puede escribir al Robbins Research Institute de Del Mar (California) solicitando nuestro catálogo de material informativo (como recetarios, por ejemplo). Encontrará nuestra dirección al final del libro.

Recuerde que la calidad de nuestra fisiología afecta a nuestras percepciones y a nuestra conducta. Todos los días vemos pruebas de cómo la dieta habitual, recargada de dulces, comidas rápidas y aditivos químicos, acumula toxinas «atrapadas» en el organismo; a su vez esos productos de desecho alteran los niveles de oxigenación y de energía eléctrica celular, lo que produce todo género de consecuencias negativas desde el cáncer hasta un aumento de la criminalidad. Como ejemplo horrible, veamos la dieta de un delincuente juvenil multirreincidente, reproducida por Alexander Schauss en su obra *Dieta, crimen y delincuencia.*

Para desayunar, ese muchacho ingería cinco vasos de merengue (al que añadía media cucharada de azúcar), una rosquilla azucarada y dos vasos de leche. A media mañana se tomaba una barra de regaliz y tres tiras de cecina. Como almuerzo, dos hamburguesas, patatas fritas, más regaliz, una ración pequeña de judías verdes y poco o nada de ensalada. Luego merendaba pan y una pastilla de chocolate con leche. La cena consistía en un bocadillo de pan blanco con manteca de cacahuete y jalea, una lata de sopa de tomate y un vaso de una bebida dulce. Más tarde lo remataba con una copa de helado, una barra de caramelo y un vasito de agua.

¿Cuánto azúcar puede asimilar un organismo en realidad? ¿Qué porcentaje de agua contenía este tipo de alimentación? ¿Es ésta una combinación razonable? Una sociedad que permite que sus jóvenes se alimenten de esta manera no puede dejar de pasar por serias dificultades. ¿Qué efectos puede producir semejante «alimentación» en la fisiología, y por tanto en el estado general y el comportamiento ? A los catorce años este sujeto contestó afirmativamente a las siguientes proposiciones de un cuestionario sobre sus hábitos alimenticios: «A menudo despierto durante la noche y luego no puedo volver a conciliar el sueño». «Tengo dolor de cabeza.» «Tengo picores o prurito de la piel.» «Tengo molestias en el estómago y el vientre.» «Me salen fácilmente morados y hematomas.» «Tengo pesadillas y sueños desagradables.» «Me mareo a menudo y siento debilidad y escalofríos.» «Tengo mucha hambre y me parece que me voy a desmayar si no como en seguida.» «Tengo mala memoria.» «Añado azúcar en casi todo lo que como o bebo.» «Estoy muy intranquilo.» «No me gusta trabajar con disciplina.» «Me cuesta decidir las cosas.» «Me siento deprimido.» «Estoy siempre preocupado por algo.» «Estoy desorientado.» «Tengo ataques de melancolía sin motivo.» «Pierdo la paciencia con facilidad.» «Me pongo nervioso fácilmente.» «A menudo lloro sin motivo alguno.»

No es de extrañar que, si ése era su estado, el sujeto en cuestión cayera en un comportamiento delictivo. En la actualidad, por suerte, él y muchos como él han empezado a cambiar su comportamiento radicalmente, pero no porque hayan sido castigados con largas penas de cárcel, sino porque una de las causas principales de dicho comportamiento, su estado bioquímico, está siendo corregido a través de la dieta. La conducta criminal no es sólo una «cosa de la mente»; las variables bioquímicas influyen en el estado y, por tanto, en el comportamiento. En 1952, James Simmons, decano de la Escuela de Salud Pública de Harvard, declaraba:

> «Se advierte especialmente la necesidad de un nuevo planteamiento de las investigaciones acerca de las enfermedades mentales... En la actualidad posiblemente se dedica demasiado tiempo, esfuerzo y dinero a dragar las aguas estancadas de la mente, cuando quizá sería más provechoso tratar de descubrir y eliminar las causas biológicas concretas de las dolencias mentales».*

Su dieta no habrá hecho de usted un delincuente, pero ¿no sería preferible cultivar un estilo de vida que le ayudase a permanecer la mayor parte del tiempo en plena posesión de sus recursos?

Desde hace bastantes años disfruto de un estilo de vida que no conoce las enfermedades. En cambio, mi hermano menor ha venido quejándose de constante fatiga y ha enfermado con frecuencia durante el mismo período. Le hablé de ello en varias ocasiones, y como había sido testigo del cambio de mi salud en los últimos siete años, se mostró dispuesto a corregirse. La dificultad apareció cuando intentó cambiar sus hábitos alimenticios. Solían antojársele comidas menos que recomendables.

Deténgase un instante a pensarlo. ¿Qué es un antojo? En primer lugar, se trata de algo que crea uno mismo, debido a la manera en que se representa a sí mismo las cosas. Por supuesto que la mayor parte de ese proceso puede ser inconsciente. Sin embargo, cuando uno entra en un estado en que desea intensamente un determinado tipo de comida, es porque ha creado una representación interna determinada. Las cosas no ocurren porque sí. Todo efecto responde a una causa.

El antojo de mi hermano (o su fetiche, si se quiere) eran los Kentucky Fried Chicken. Cuando pasaba por delante de un establecimiento de esta cadena, inmediatamente se le disparaba el recuerdo de la vez anterior. Imaginaba aquella sensación crujiente (submodalidades cenestésico-gustativas) en la boca, y recordaba el calor y la textura del bocado al paladearlo. Al cabo de pocos segundos de esa representación, adiós a la ensalada y bien venido el pollo frito. Así que cierto día, y poco después de haber descubierto yo cómo utilizar las submodalidades para producir cambios, acabó por pedirme que le ayudase a dominar aquellas urgencias, que reducían a la nada sus planes dietéticos y sus cambios de salud. Le pedí que se formase una representación interna de sí mismo mientras comía en un Kentucky Fried Chicken. En seguida empezó a segregar saliva. Luego hice que describiera con todo detalle las submodalidades visuales, auditivas, cenestésicas y gustativas de su representación interna. La imagen se presentaba arriba y a la derecha, a tamaño natural, en movimiento como una película bien enfocada y a todo color. Se oía a sí mismo diciendo: «Mmmm, ¡está bueno!», mientras comía y disfrutaba el sabor crujiente y el calorcillo. Luego hice que se representase la comida que más odiaba, que le causaba náuseas con sólo pensar en ella: las zanahorias. (Yo ya lo sabía, porque se ponía verde cada vez que me tomaba un jugo de zanahoria en su presencia.) Le pedí que describiera con todo detalle las submodalidades de la zanahoria. No quiso ni pensarlo. Empezó a sentirse mareado. Dijo que las zanahorias estaban abajo y a la izquierda, en forma de foto fija algo más pequeña que el tamaño natural; era una escena oscura y fría. Su representación auditiva fue: «Esto es repugnante. No quiero comerlo. No me gusta». Las representaciones cenestésicas y gustativas correspondían a un sabor a cosa pasada (lo que ocurre con las zanahorias cuando se hierven demasiado), a plato más bien tibio, a sabor empalagoso, a guiso

recalentado. Le dije que comiera un poco mentalmente. Entonces puso una verdadera cara de enfermo y dijo que no podía. Le pregunté: «Si pudieras, ¿qué sentirías al paladearlas?». Contestó que sentiría ganas de vomitar.

Habiendo precisado así las diferencias entre cómo se representaba el pollo frito a lo Kentucky y las zanahorias, le pregunté si estaba dispuesto a intercambiar sensaciones entre lo uno y lo otro, a fin de fomentar su régimen con vistas a la obtención de resultados salutíferos. Dijo que sí, en el tono más pesimista que se pueda imaginar. Así que le obligué a permutar todas las submodalidades. Le hice regresar a su imagen del pollo frito y la pasamos abajo y a la izquierda. Una mueca de contrariedad se reflejó inmediatamente en su rostro. Luego hice que disminuyera el tamaño de la imagen y le quitara luz, que la convirtiese en una foto fija y que se dijera a sí mismo: «Esto es repugnante. No quiero comerlo. No me gusta», en el mismo tono de voz que había empleado antes para las zanahorias. Hice que levantase mentalmente un trozo de pollo, que viera que no era más que un trozo de carne muerta, que probase su sabor grasiento, tibio y excesivamente recocido. Empezó a poner otra vez cara de enfermo. Le dije que se comiera un trozo y, ¡en efecto!, contestó que no. ¿Por qué? Porque ahora el pollo enviaba a su cerebro las mismas señales que antes la zanahoria, de manera que le inspiraba idéntica repugnancia. Por último hice que tomara mentalmente un bocado, y dijo:

—Creo que voy a devolver.

Luego tomamos su representación de las zanahorias e iniciamos el proceso contrario. Le pedí que pasase arriba y a la derecha una imagen a tamaño natural de las zanahorias, luminosa, colorida, en una escena con luz y movimiento, y que se dijera: «Mmmm, ¡qué buenas están!» mientras las comía, apreciando su sabor delicado y crujiente. A partir de ahí le gustaron las zanahorias. Aquella noche salimos a cenar y pidió zanahorias por primera vez en su vida de adulto. Y no sólo le gustaron, sino que para llegar hasta ellas tuvimos que pasar por delante de uno de los establecimientos del coronel (un Kentucky Fried Chicken). Desde entonces su preferencia dietética se ha mantenido invariable.

Me costó sólo cinco minutos conseguir algo parecido con mi esposa Becky. Hice que cambiara las submodalidades de representación del chocolate (rico, cremoso, dulce) por las de un alimento que le daba náuseas, las ostras (frías, viscosas, con olor a pescado)… No ha vuelto a probar el chocolate desde entonces.

Haga suyas las seis llaves que le entrego en este capítulo para crear la experiencia de salud que prefiera. Tómese unos momentos para representarse lo que será usted mismo dentro de un mes, después de haber seguido los principios y los conceptos que hemos comentado aquí. Vea la persona en que se habrá convertido después de cambiar su bioquímica por medio de una alimentación y una respiración eficaces. ¿Y si comenzara la jornada con diez respiraciones hondas, limpias, potentes, que vigoricen todo su sistema? ¿Qué le parecería eso de levantarse todos los días contento y despejado, y dueño de su organismo.¿Y si empezara a comer alimentos saludables, abundantes en agua, para limpiar su cuerpo, y dejase de ingerir esas carnes y esos lácteos que fatigan y obstruyen su sistema? ¿Y si empezase a combinar los alimentos de manera adecuada, a fin de reservar sus energías para los asuntos verdaderamente importantes? ¿Y si se acostase todas las noches con la sensación jubilosa de haber realizado todas las posibilidades del día? ¿Qué le parece eso de vivir con arreglo a los principios de la salud y poseer energías que jamás hubiera sospechado durmieran dentro de usted?

Si contempla a esa persona y le agrada lo que ve, ¿sepa que todo cuanto le ofrezco lo tiene fácilmente a su alcance! Sólo es cuestión de un poco de disciplina… (no demasiada, porque una vez rotos los antiguos hábitos no se volverá atrás). Para cada esfuerzo disciplinado hay una recompensa multiplicada. De modo que si le gusta lo que ve, hágalo. Comience hoy y habrá cambiado su vida para siempre.

Ahora que ya sabe cómo ponerse en estado óptimo para obtener resultados, pasemos a descubrir…

Segunda parte

La fórmula del éxito definitivo

Para librarse de las limitaciones:¿qué es lo que desea usted?

Vivir como uno desee: sólo eso merece llamarse éxito.
CHRISTOPHER MORLEY

En la primera parte de este libro he compartido con usted todo aquello que, según mi criterio, son las herramientas del poder definitivo. El lector dispone de las técnicas y de las nociones que le permitirán descubrir cómo consiguen otros excelentes resultados, y modelar sus acciones de manera que permita obtener resultados similares. Ha aprendido a controlar su mente y a mantener su cuerpo. Ahora ya sabe cómo conseguir todo lo que quiera y cómo ayudar a los demás para que lo consigan también.

Lo cual nos plantea una cuestión de primordial importancia. ¿Qué es lo que quiere usted conseguir? ¿Y qué desean los seres queridos por los que usted se preocupa? En la segunda parte de este libro formularemos las preguntas, aclararemos las distinciones y encontraremos los caminos que le permitirán utilizar sus recursos de la manera más eficaz, elegante y económica. Ya sabe usted cómo convertirse en un tirador de primera. Lo que necesita ahora es un blanco digno de usted.

Las herramientas más poderosas resultan inútiles cuando no sabe uno qué hacer con ellas. Imagine que posee la mejor sierra a motor que se haya inventado nunca y que sale con ella al bosque. Cuando sepa cuáles son los árboles que quiere cortar y para qué, será dueño de la situación; mientras tanto sólo tiene una herramienta fabulosa pero que no le sirve de nada.

Como hemos visto anteriormente, la calidad de nuestra vida es la calidad de nuestras comunicaciones. En esta segunda parte veremos cómo perfeccionar la aptitud comunicadora de manera que nos permita utilizar nuestros recursos con la eficacia máxima en una situación dada. Es importante saber trazar una estrategia para saber con exactitud adonde deseamos ir y cuáles son las cosas que nos ayudarán a llegar.

Antes de continuar, pasemos revista a lo aprendido hasta aquí. Lo primero y principal es que no hay límites en cuanto a lo que uno puede hacer. La clave reside en el poder del «modelado». La excelencia se puede copiar. Si otro se muestra capaz de hacer algo, nosotros le modelaremos con precisión y podremos hacer lo mismo, bien se trate de caminar sobre las brasas, de ganar un millón o de desarrollar una relación perfecta. ¿Cómo se realiza el modelado? Ante todo, teniendo presente que todos los resultados dimanan de un conjunto determinado de acciones. Todo efecto obedece a una causa. Si reproducimos exactamente las acciones de alguien (tanto las internas como las externas), entonces nosotros obtendremos también el mismo resultado final. Empezamos modelando las acciones mentales de ese alguien, desde su sistema de creencias, pasando por su «sintaxis» mental, hasta reflejar su fisiología. Haga las tres cosas con eficacia y elegancia, y podrá conseguir todo lo que quiera.

Hemos aprendido que el éxito o el fracaso empiezan por la fe. Tanto si cree usted que puede hacer algo como si cree que no, en ambos casos tiene razón. Aunque posea los recursos y las aptitudes para hacerlo, si se ha dicho a sí mismo que no puede, si ha cerrado los senderos neurológicos que lo hubieran hecho posible. Si se dice a sí mismo que puede, entonces abre los caminos que ponen a su disposición los medios para el éxito.

Hemos visto cuál es la Fórmula del Éxito Definitivo: conozca su desenlace, desarrolle la agudeza sensorial que precisa para saber por dónde va y desarrolle la flexibilidad que precisa para modificar su comportamiento hasta descubrir cuál es el que sirve... y llegará usted al desenlace previsto. Pero si no llega, ¿habrá fracasado? Por supuesto que no. Como el timonel avezado, le basta cambiar el rumbo de su comportamiento para llegar adonde quiere.

Hemos aprendido la importancia del estado que nos permite dominar nuestros recursos, y cómo ajustar nuestra fisiología y nuestras representaciones internas

para que estén a nuestro servicio, nos infundan fuerzas y nos vigoricen a fin de satisfacer nuestros deseos. Usted sabe que si se compromete con el éxito, crea el éxito.

No hay personas perezosas, sino personas con objetivos impotentes: esto es, objetivos que no les proporcionan inspiración.
ANTHONY ROBBINS

Vale la pena añadir un detalle importante, y es que todo este proceso se caracteriza por una dinámica increíble. Cuantos más recursos desarrolla uno, más poder posee; cuanto más poder siente a su disposición, más y más poderosos recursos y estados consigue desarrollar.

Recuerdo una investigación absolutamente fascinante que se refiere a lo que podríamos llamar «el síndrome del mono número 100». En su libro Marea de vida, publicado en 1979, el biólogo Lyall Watson relata lo que pasó en una tribu de simios de una isla del archipiélago japonés, cuando les dieron una comida nueva, consistente en batatas frescas, recién cosechadas, pero recubiertas de arena. Como disponían de otros alimentos que no precisaban ninguna preparación, al principio los monos rechazaron los tubérculos sucios. Al fin una mona resolvió el problema cuando descubrió que podían lavarse las batatas en un arroyo, y luego se lo enseñó a su madre y a sus compañeros de juegos. Entonces ocurrió una cosa notable. Una vez hubo adquirido este conocimiento un número suficiente de monos (del orden del centenar), otros monos que no tenían ningún contacto con los de aquella tribu, e incluso los que vivían en otras islas, empezaron a hacer lo mismo. Era físicamente imposible que estos otros monos hubieran comunicado de alguna manera con la tribu originaria y, sin embargo, sin que se supiera cómo, el comportamiento se generalizó.

El fenómeno es extraordinario, pero no único. Son numerosos los ejemplos de individuos que, sin existir ninguna vía de comunicación entre ellos, han actuado en admirable consonancia. Un sabio tiene una idea, y simultáneamente otros tres sabios de otros países conciben la misma idea. ¿Cómo ha ocurrido eso? Nadie lo sabe exactamente, pero muchos científicos destacados e investigadores de la mente, como el físico David Bohm y el biólogo Rupert Sheldrake, creen que existe una conciencia colectiva de la que podemos beber todos, en especial cuando armonizan las creencias, los enfoques, y bajo condiciones fisiológicamente óptimas encontramos el modo de profundizar en esa conciencia colectiva.
Nuestros cuerpos, nuestras mentes y nuestros estados son como un diapasón en armonía con ese nivel superior de la existencia. Cuanto más afinado esté, cuanto mejor armonicemos, mejor será nuestra comunicación con esa reserva abundante de conocimientos y de sensaciones. Y al igual que recibimos la información filtrada por nuestro inconsciente, otros filtros nos permiten recibirla del exterior, si estamos en un estado de completo dominio que nos ponga en condiciones de captarla.

Parte esencial de este proceso consiste en saber lo que uno quiere. La mente inconsciente nunca deja de procesar la información de tal manera que nos dirige en unos sentidos concretos. Incluso a ese nivel inconsciente la mente deforma, suprime, generaliza. Por tanto, para que pueda funcionar con eficacia es importante desarrollar una percepción previa de los resultados que pretendemos alcanzar. A este proceso, Maxwell Maltz le ha llamado «psicocibernética» en su conocido libro que lleva ese mismo título. Cuando la mente tiene un objetivo definido, puede enfocarse, dirigirse, volver a enfocarse y redirigirse hasta llegar a él. En ausencia de un objetivo definido, esa energía se despilfarra en todas direcciones. Somos entonces como el que tiene la mejor sierra del mundo pero no sabe qué hacer cuando se ha metido en el bosque.

Los objetivos que se plantean las personas influyen directamente en su diferente capacidad para explotar plenamente sus propios recursos. Este punto se demuestra con claridad en un estudio realizado con la promoción de 1953 de la

Universidad de Yale. A los licenciados se les preguntó si tenían un conjunto claramente definido de objetivos, fijado por escrito junto con un plan sobre cómo alcanzarlos. Sólo un 3 por ciento de los entrevistados había hecho tal cosa. Los investigadores regresaron veinte años después, en 1973, y entrevistaron a los sobrevivientes de la promoción de 1953. Y descubrieron que los de aquel 3 por ciento que habían tomado nota de unos objetivos concretos valían más, en términos de solvencia, que todo el 97 por ciento restante. En este estudio, desde luego sólo se midió el éxito financiero. No obstante, los investigadores descubrieron además que otros objetivos menos medibles o más subjetivos, como la felicidad o la satisfacción en la vida, también parecían más realizados en los de aquel 3 por ciento. Tal es el poder de un objetivo definido.

En este capítulo aprenderá usted a formular sus objetivos, sueños y deseos, cómo fijar firmemente en la mente lo que desea y cómo conseguirlo. ¿Ha intentado componer alguna vez un rompecabezas sin haber visto antes el paisaje que debe representar? Pues lo mismo ocurre cuando uno intenta componer su vida sin conocer bien el desenlace. Cuando uno conoce el desenlace, le suministra a su cerebro una imagen clara y así el sistema nervioso sabe cuáles de las informaciones que recibe tienen la máxima prioridad. Mensajes claros son lo que necesita para actuar con eficacia.

En el rascar y en el ganar todo es empezar.
ANÓNIMO

Hay personas (todos nosotros las conocemos) que parecen siempre perdidas en una niebla de confusión. Primero van por un camino, luego por otro. Intentan una cosa y luego la dejan para pasar a otra. Un día dicen blanco y otro día negro. Su problema es bien sencillo: no saben lo que quieren. No se puede acertar en un blanco si no sabe uno dónde está.

En este capítulo voy a pedirle que sueñe. Pero será absolutamente esencial que lo haga de una manera totalmente enfocada. Si se limita a leerlo, no le servirá de gran cosa. Debe sentarse con un lápiz y un papel (o delante de su procesador de textos, si lo prefiere de esa manera), y considerar este capítulo como un cursillo tendente al establecimiento de objetivos en doce fases.

Elija un lugar donde se sienta usted muy cómodo (el escritorio de su despacho, una mesa en un rincón soleado), un lugar que le inspire. Prevea dedicar una hora, poco más o menos, a enterarse de lo que piensa ser y hacer y compartir y ver y crear. Tal vez sea la hora más valiosa que haya pasado nunca. Durante la misma aprenderá a establecer objetivos y a determinar desenlaces. Va a trazar el mapa de los caminos que desea recorrer en su vida. Va a definir adonde piensa ir y cómo cree que llegará.

Empecemos por una advertencia importante: no hay ninguna necesidad de limitar las posibilidades. Naturalmente, eso no quiere decir que debamos echar la inteligencia y el sentido común por la ventana. Si mide usted un metro cincuenta de estatura, es ocioso que se proponga llegar a participar en el torneo de baloncesto de la NBA el año próximo; por mucho que se esfuerce, eso no ocurrirá (a menos que se desenvuelva muy bien sobre zancos). Y lo que importa más, desperdiciará energías que aplicadas a otro objetivo habrían sido más eficaces. Pero si se plantean inteligentemente, las salidas que uno tiene a su alcance no conocen límite.

DEFINICIÓN DE DESENLACES
ELEMENTOS CLAVE

Concretos:	¿Qué desea/deseamos exactamente?
En clave sensorial:	¿Qué quiere/queremos ver? ¿Qué quiere/queremos oír? ¿Qué quiere/queremos sentir? ¿Qué quiere/queremos oler? ¿Qué quiere/queremos saborear?
Estado deseado/ estado actual:	¿Qué desea/deseamos? ¿Qué ocurre actualmente? ¿Cuáles son las diferencias?
Verificación:	¿Cómo sabrá/sabremos si se ha alcanzado el desenlace deseado?

Unos objetivos limitados dan lugar a vidas limitadas. Así que debe usted elevar sus aspiraciones cuando se disponga a fijarse unos objetivos. En cualquier caso, resulta indispensable decidir lo que uno quiere, si es que espera obtener algo. Al formular sus desenlaces, siga estas cinco reglas:

1. ***Describa el desenlace en estilo afirmativo.*** Diga lo que le gustaría ver realizado. Demasiado a menudo, la gente se reduce a expresar lo que no desearía que ocurriese.
2. ***Sea concreto.*** Defina su desenlace con todos los detalles de vista, oído, tacto y olfato. Ponga todos los sentidos en la descripción de lo que desea. Cuanto más sensorialmente rica sea la descripción, más se facilita al cerebro la creación de lo que uno desea.
3. ***Prevea un procedimiento de verificación***. Prevea lo que verá, sentirá y oirá, tanto dentro de sí mismo como en el mundo exterior, cuando se haya producido ese desenlace.
De lo contrario podría suceder que el mismo se presentase sin que usted se diera cuenta. Puede uno ir ganando y creerse perdedor si no lleva control del tanteo.
4. ***Domine la situación.*** Cualquier desenlace debe ser iniciado y promovido por usted, ya que no puede esperar a que otras personas decidan cambiar para hacerle feliz. Asegúrese de que el desenlace elegido refleja cosas en las que pueda influir personalmente.
5. ***Compruebe si su desenlace es ecológicamente sensato y conveniente.*** Proyecte hacia el futuro las consecuencias de su objetivo actual; el desenlace debe ser tal que le beneficie a usted y a las demás personas.

En mis cursillos siempre planteo una pregunta, la misma que voy a plantearle ahora a usted: si estuviera seguro de no fracasar, ¿qué elegiría? Si alguien le garantizase absolutamente el éxito, ¿qué actividades perseguiría, qué acciones decidiría emprender?

Todos tenemos alguna idea de las cosas que deseamos. Algunas están definidas de una manera vaga: más amor, más dinero, más tiempo para disfrutar de la vida. Sin embargo, para que nuestras biocomputadoras se pongan en condiciones de crear un resultado, se necesita algo más concreto que un coche nuevo, una casa nueva o un empleo mejor.

Mientras hagamos nuestra lista, algunas de las cosas que escribiremos serán las que veníamos pensando desde hace años; otras serán cosas que nunca nos habíamos formulado conscientemente. Pero es preciso decidir conscientemente lo que uno quiere, porque eso determina lo que uno obtendrá. Para que se produzca

algún efecto en el mundo externo, primero ha tenido que ocurrir algo en el mundo interno. Es sorprendente lo que pasa cuando se tiene una representación interna clara de lo que uno desea. La mente y el cuerpo quedan programados en dirección a esa meta. Para superar nuestras limitaciones actuales, antes es preciso que ampliemos la experiencia de nuestra mente. La vida real sigue luego el curso que le hayamos trazado.

Permítame aclararlo mediante una sencilla metáfora física. Se trata de un experimento. Póngase en pie con los pies un poco separados, las puntas hacia adelante. Levante ambos brazos frente a sí y hasta que estén paralelos al suelo. Haga ahora un giro de cintura a la izquierda, lo máximo que pueda, y señalando con el dedo. Fíjese en el punto de la pared adonde apunta su dedo, para que le sirva como referencia de la máxima torsión alcanzada. Ahora vuelva a la posición inicial, cierre los ojos y repita mentalmente el giro, sólo que imaginando que esta vez la torsión llega mucho más lejos. Ahora, abra los ojos y realice físicamente lo que había imaginado. Observe lo que ocurre. ¿No ha llegado más lejos esta vez? Naturalmente. Se ha creado una realidad externa por el procedimiento de programar previamente el cerebro para inducirle a rebasar su límite anterior.

Imagine que este capítulo va a hacer lo mismo con su vida. A partir de ahora, usted será el creador de su vida tal como la desea. Normalmente, en la vida sólo había llegado usted a tal y tal punto, pero ahora se va a crear en su mente una realidad superior a cuanto haya experimentado en su pasado. Y luego pasaremos a exteriorizar esa realidad interna.

1. ***Empiece por un inventario de sus sueños, de las cosas que desea tener, hacer, ser y compartir***. Es cuestión de «crear» las personas, los sentimientos y los lugares que uno desearía formaran parte de su vida. Siéntese ahora mismo, tome su papel y póngase a escribir. La clave consiste en comprometerse a no dejar de mover el bolígrafo durante un tiempo no inferior a diez o quince minutos. No intente definir de antemano cómo se llegará a ese resultado. Escríbalo. No hay límites. Abrevie cuanto le sea posible a fin de pasar en seguida al objetivo siguiente. Que el bolígrafo no deje de escribir ni un solo instante. Tómese todo el tiempo necesario para redactar una relación extensa de las salidas relacionadas con el trabajo, la familia, las relaciones, los estados mentales, emocionales, sociales, materiales, físicos, etcétera. Considérese como un rey. Recuerde que no hay nada que no esté a su alcance. Conocer el desenlace es la primera clave para llegar a el.

Otra clave para establecer metas u objetivos es jugar. Deje vagar su mente con libertad. Las limitaciones que tenga usted son las que usted mismo ha creado. ¿Dónde están esas limitaciones? En su cerebro únicamente. Así que, en vez de comenzar poniéndose limitaciones, arrójelas lejos de sí. Hágalo incluso visualmente. Forme en su mente la imagen de un luchador de lucha libre que arroja a su contrario fuera del cuadrilátero, y luego haga lo mismo con todas las cosas que le limitan. Agarre esas creencias limitadoras y échelas fuera del cuadrilátero; verá cómo después de hacerlo se siente más libre. Esta es la primera fase. ¡Escriba su lista ahora mismo!

2. Pasamos ahora al segundo ejercicio. ***Repase la lista que acaba de escribir y calcule cuándo piensa alcanzar esos desenlaces***: dentro de seis meses, dentro de un año, de dos años, de cinco, de diez, de veinte. Conviene definir el marco temporal en que se mueve uno. Vea cómo ha quedado su lista ahora. Algunas personas descubrirán que predominan en su lista las cosas que han de cumplirse inmediatamente; otros verán que sus mayores deseos se sitúan en un lejano futuro, en una época imaginaria y distante de plenitud y satisfacción totales. Si todos nuestros objetivos son a corto plazo, habrá que empezar a plantearse una perspectiva un poco más prolongada de nuestra capacidad y nuestras posibilidades. Si son todos a largo plazo, convendrá definir algunas etapas intermedias que nos vayan marcando la dirección hacia la que pensamos

caminar. Hasta un viaje de mil kilómetros ha de empezar por el primer paso. Importa tener conciencia tanto de los primeros pasos como de los últimos.

3. Ahora voy a pedirle otra cosa: ***seleccione los cuatro objetivos que considere más importantes para el año en curso***. Escoja lo que más le interese y estimule, aquello cuyo cumplimiento le proporcionaría la mayor satisfacción. Escríbalo. Ahora le pido que escriba por qué está completamente decidido a conseguirlo. Que sean razones claras, concisas y positivas. Dígase usted mismo por qué está seguro de poder conseguirlo y qué importancia tiene conseguirlo.

Si somos capaces de hallar razones suficientes para hacer algo, tendremos el móvil para emprender cualquier cosa. La decisión de hacer algo es un motivador mucho más poderoso que el propio objetivo perseguido. Mi primer instructor de desarrollo personal, Jim Rohn, siempre me enseñó que uno puede hacer cualquier cosa si tiene motivos suficientes. Los motivos marcan la diferencia entre un mero interés y la voluntad decidida de lograr algo. En la vida decimos que nos interesan muchas cosas, pero la mayoría de las veces se trata de una curiosidad pasajera. Hay que comprometerse por completo a hacer cuanto sea necesario para conseguir una cosa. Por ejemplo, si decimos que nos gustaría ser ricos, eso es una meta pero no le dice mucho al cerebro. En cambio, si entendemos por qué deseamos ser ricos, qué significaría para nosotros la posesión de una fortuna, estaremos mucho más motivados para conseguirlo. Para conseguir algo siempre es mucho más importante el porqué que el cómo. Ya que, si el porqué tiene fuerza suficiente, siempre habrá manera de averiguar el cómo. El que tiene razones suficientes puede hacer casi cualquier cosa en este mundo.

4. ***Ahora que tiene usted una relación de sus metas principales, compárela con las cinco reglas para la definición de desenlaces***. ¿Están expresadas en modo afirmativo? ¿Contienen las especificaciones sensoriales? ¿Se dispone de un procedimiento de verificación? Describa lo que sentirá usted cuando haya obtenido el éxito. En términos sensoriales exactos, ¿qué verá, oirá, sentirá y olerá? Vea también si puede responsabilizarse de todos sus objetivos: ¿son ecológicos y deseables para usted mismo y para los demás? Caso de que incumplan alguna de estas condiciones, deben ser modificados en consecuencia.

5. ***A continuación, haga una lista de los recursos principales de que dispone***. El que emprende una construcción necesita saber qué herramientas tiene. Lo mismo debe hacer usted para construir una visión poderosa de su futuro. Así pues, póngase a escribir una lista de lo que cuenta a su favor: los rasgos de carácter, los amigos, los recursos financieros, la formación, el tiempo, las energías, todo. Se trata de hacer inventario de nuestros puntos fuertes, nuestras aptitudes, nuestros recursos y herramientas.

6. Hecho esto, ***recuerde las épocas en que utilizó usted más hábilmente algunos de esos recursos***. Retorne a las tres, cuatro o cinco ocasiones de su vida en que conoció usted un éxito completo, bien en el campo profesional, en los deportes o en el ámbito financiero. Puede ser cualquier cosa, desde una gran jugada de bolsa hasta una tarde maravillosa en compañía de sus hijos. Escríbalo. Describa lo que hizo para que fuese un éxito, qué cualidades o recursos puso en marcha y qué rasgos de la situación le hicieron pensar que fue un éxito.

7. Seguidamente, ***describa qué clase de persona debería usted llegar a ser para conseguir esas metas que se ha propuesto***. ¿Se necesitará mucha disciplina, o mayores conocimientos? ¿Tendrá que aprender a administrar su tiempo? Por ejemplo, si ambicionara convertirse en un líder público realmente influyente, describa qué tipo de persona consigue verdaderamente hacerse elegir y ejercer una influencia verdadera sobre un gran número de sus conciudadanos.

Se habla mucho del éxito, pero mucho menos de cuáles son sus elementos, es decir las actitudes, las creencias y las líneas de conducta que llevan a él. Cuando uno carece de una comprensión adecuada de esos elementos, puede ser difícil su integración en un conjunto coherente; deténgase y escriba un par de párrafos, o una página, sobre todos los rasgos de carácter, las aptitudes, las actitudes, las creencias y las disciplinas que, a su modo de ver, debería poseer como persona para obtener todo lo que desea. Tómese tiempo para hacerlo con todo el detalle necesario.

8. Escriba en pocos párrafos ***qué le impide ahora mismo alcanzar las cosas que desea***. El camino para superar las limitaciones que usted mismo ha creado pasa por saber cuáles son. Haga una disección de su personalidad para averiguar qué le retiene. ¿Es la inexistencia de un plan? ¿Es la falta de acción pese a haber formulado planes? ¿Intenta usted emprender demasiadas cosas al mismo tiempo, o se fija demasiado en una sola cosa, de manera que pasa por alto lo demás? En ocasiones pasadas, ¿se ha planteado usted la peor situación imaginable, permitiendo así que esa representación interna se alzase como un obstáculo para la acción? Todos tenemos nuestro modo de limitarnos, nuestras estrategias de fracaso, pero si sabemos reconocerlas —si sabe usted reconocerlas— podremos modificarlas ahora mismo.

Por mucho que sepamos lo que queremos, por qué lo queremos, quién puede ayudarnos a obtenerlo y muchas cosas más, en fin de cuentas el ingrediente decisivo para la consecución de nuestros objetivos son nuestras acciones. Para orientar nuestras acciones necesitamos un plan detallado paso a paso. Si vamos a construir una casa, ¿bastará con proveernos de madera, clavos, martillo, serrucho y lanzarnos a trabajar? ¿Nos pondremos a aserrar y clavar, a ver lo que sale? ¿Nos conducirá eso al éxito? Difícilmente. Para construir una casa necesitamos un proyecto, un plano. Hace falta una secuencia y una estructura, de modo que las acciones se complementen y se apoyen entre sí. De lo contrario sólo montaremos un amasijo de tablones. Lo mismo ocurre con nuestra vida. Hay que elaborar un plan para el éxito.

¿Cuáles son las acciones necesarias, en las que hay que perseverar, para producir el resultado que uno desea? Si no estamos seguros, pensemos en alguien que últimamente haya obtenido un resultado análogo, alguien a quien podamos «modelar». Empezando por las metas definitivas, retrocederemos paso a paso. Suponiendo que una de nuestras metas principales sea la independencia financiera, el paso anterior a éste podría ser el de convertirse en presidente de una empresa propia. La fase anterior a ésta quizá sea la de vicepresidente u otro cargo importante. Otro paso podría ser el de tener un asesor de inversiones hábil y/o un buen asesor fiscal que nos ayude a administrar nuestro dinero. Es indispensable continuar con este análisis retroactivo hasta encontrar lo que podamos hacer hoy mismo para fomentar la consecución de ese objetivo. Lo que podríamos hacer hoy mismo quizá consista en abrir una cuenta de ahorros, o en adquirir un libro que nos explique algunas estrategias financieras de los triunfadores de nuestra cultura. Si uno quiere ser un bailarín profesional, ¿cómo llegará a esta salida? ¿Cuáles son las fases principales y qué se puede hacer hoy, mañana, esta semana, este mes, este año? Si desea convertirse en el mejor compositor del mundo, ¿cuáles son los hitos de ese camino? Al analizar en sentido inverso, paso a paso, todos los objetivos desde la actividad en los negocios hasta la vida privada, trazaremos el mapa exacto de los caminos que llevan desde los objetivos finales hasta lo que se ha de hacer hoy mismo.

Aproveche la información del ejercicio anterior para que le oriente al trazar su plan. Si no está seguro de cuál debería ser su plan, pregúntese qué le impide ahora mismo tener lo que quiere. La respuesta a esa pregunta será algo que exige un cambio inmediato. Y la resolución de ese problema se convierte en una meta secundaria o escalón hacia el logro de los grandes designios.

9. ***Ahora tómese tiempo para examinar cada uno de sus cuatro objetivos principales y crear el primer borrador de un plan paso a paso para conseguirlos***. Recuerde que hay que empezar por la meta y plantearse: ¿qué debo hacer primero para llegar a esto?, o ¿qué me impide tenerlo ahora mismo, y en qué debo modificarlo? Asegúrese de que sus planes especifiquen alguna cosa por la que pueda comenzar hoy mismo.

Hasta aquí hemos llegado a la primera parte de la Fórmula del Éxito Definitivo. Usted conoce sus metas al dedillo, las ha definido a corto y a largo plazo, y ha definido los aspectos de su carácter que le ayudan y los que le obstaculizan para alcanzar lo que quiere. Ahora pasaremos a desarrollar la estrategia para llegar.

¿Cuál es el camino más seguro para obtener la excelencia? Modelar a alguien que haya hecho ya lo que usted se propone.

10. ***Así pues, plantéese varios modelos***. Lo mismo valen las personas de la vida real que los famosos que han obtenido grandes éxitos. Anote los nombres de tres, cuatro o cinco personajes que hayan alcanzado lo que usted desea, y defina en pocas palabras las cualidades y los comportamientos que hicieron de ellos unos triunfadores. Hecho esto, cierre los ojos e imagine que cada una de estas personas va a darle un consejo que le ayudará a conseguir esos objetivos. Escriba una idea principal que cada uno de estos ejemplos podría darle si tuviera ocasión de hablar con ellos personalmente. Quizá se trate de cómo evitar un obstáculo habitual, o cómo superar una limitación, o de cosas a las que conviene atender o prestar atención. Es decir, imagine que hablan con usted y anote bajo el nombre de cada uno la primera idea que se le ocurra respecto a lo que le dirían. Aunque tal vez no los conozca personalmente, a través de este procedimiento se convertirán en consejeros excelentes que le guiarán en el futuro.

Adnan Kashoggi modeló a Rockefeller. Deseaba ser un hombre de negocios rico y próspero, por lo que modeló a otro que lo había conseguido antes. Steven Spielberg modeló a la gente de los Estudios Universal incluso antes de ingresar allí. Virtualmente todos los grandes triunfadores han tenido un modelo, o un mentor, o unos maestros que les han guiado en la dirección apropiada.

Ahora que tenemos una representación interna clara sobre adonde queremos ir, podemos ahorrar tiempo, energía y desvíos por caminos equivocados gracias al ejemplo de los que triunfaron antes. ¿Dónde están los que pueden servirle de modelos en su vida? Encontramos recursos en los amigos, la familia, los líderes, las celebridades. Si no conoce ningún modelo que le valga, le aconsejo que se ponga en seguida a buscar uno.

Lo que hace usted es suministrar señales a su cerebro, formar un patrón claro y conciso de las metas u objetivos. Las metas son como imanes que atraen lo que las ayuda a realizarse. En el capítulo 6 ha aprendido usted a controlar su cerebro, a manipular sus submodalidades para reforzar las imágenes positivas y quitar fuerza a las negativas. Apliquemos ese conocimiento a sus objetivos.

Sumérjase en su historia particular, en busca de una ocasión en que tuviera usted un éxito completo en algo. Cierre los ojos y fórmese la imagen más brillante y clara de ese triunfo. Tome nota de si esa imagen se situó a la izquierda o a la derecha, arriba, abajo o en medio. No deje de observar todas las submodalidades: el tamaño, la forma, la calidad del movimiento, los sonidos y las sensaciones internas que se crearon. Ahora piense en esas metas que ha escrito hoy. Fórmese la imagen de lo que sería usted si hubiera conseguido ya todo lo que hoy ha imaginado. Lleve esa imagen al mismo lugar que aquella otra, y que sea igual de grande, brillante, coloreada y definida. Repare en sus propias sensaciones. Va a sentirse muy diferente, mucho más convencido del éxito que en el momento de formular las metas por primera vez.

Si experimenta alguna dificultad en hacerlo, utilice ese método del «tris-tras» que comentábamos en capítulos anteriores. Desplace la imagen de lo que quiere

llegar a ser al otro lado de su marco mental de referencia. Desenfóquela y conviértala en una fotografía en blanco y negro. Luego muévala con rapidez y exactamente al lugar de sus representaciones del éxito, haciendo que rompa al mismo tiempo cualquier representación de posible fracaso que tal vez haya percibido. Haga que adquiera todas las calidades de tamaño, brillo, color, enfoque de sus anteriores vivencias de éxito. Estos ejercicios deben repetirse constantemente, para que el cerebro reciba una imagen todavía más clara, más intensa, de lo que se espera conseguir. El cerebro se deja influir sobre todo por la repetición y por las sensaciones intensas, de modo que si logra experimentar muchas veces su vida tal como usted la desea, y hacerlo con sensaciones profundas e intensas, la creación de nuestro deseo es casi segura. Recuerde que el camino hacia el éxito está siempre en construcción.

11. Es muy bonito tener metas diferentes de todas clases, pero aún lo es más el concebir lo que para uno significan todas ellas en conjunto. ***Vamos a crear nuestro día ideal.*** ¿Quiénes intervendrían en él? ¿Qué estaría usted haciendo? ¿Cómo comenzaría? ¿Adonde iría? ¿Dónde estaría? Pase revista a todo, desde el momento de levantarse hasta la hora de acostarse. ¿Cuál sería su ambiente? Cómo se sentiría usted en el momento de ir a acostarse al final de una jornada perfecta? Use papel y lápiz y descríbalo en detalle. Recuerde que todos los resultados, acciones y realidades que experimentamos tienen su origen en las creaciones de nuestro cerebro, así que póngase a crear ese día tan anhelado.

12. A veces olvidamos que los sueños empiezan en casa, que el primer paso hacia el éxito consiste en rodearnos de una atmósfera que alimente nuestra creatividad, que nos ayude a realizar todo lo que podríamos ser. ***Por último, diseñe su ambiente perfecto***. Voy a pedirle que agudice el sentido de la localización. Deje en libertad a su mente. No hay limitaciones. Ponga todo lo que quiera; recuerde que ha de pensar como un rey. Dibuje el ambiente que le ayudaría a revelar lo mejor de sí mismo como persona. ¿Dónde se situaría usted: en la montaña, en el océano, en un despacho? ¿De qué medios se serviría: de una paleta de pintor, de un ordenador, de un teléfono? ¿De qué clase de personas se rodearía para que le ayudaran a conseguir y crear todo cuanto desea en la vida?

Si no tiene una representación clara de cuál podría ser su día perfecto, ¿cómo va a crearlo? Si no sabe cuál sería su ambiente ideal, ¿cómo va a conseguirlo? ¿Cómo acertará en un blanco si no sabe cuál es? Ya sabemos que el cerebro necesita señales claras y directas de lo que debe conseguir. Su mente tiene poder para darle todo cuanto necesita, pero sólo puede hacerlo si recibe señales claras, brillantes, intensas y bien enfocadas.

Pensar es la tarea más dura que existe; por eso, probablemente, son tan pocos los que se dedican a ella.
HENRY FORD

Realizar los ejercicios de este capítulo puede ser uno de los pasos más importantes que usted emprenda para producir esas señales inconfundibles. Usted no puede alcanzar su meta si no sabe cuál es. Del presente capítulo debe sacar en claro por lo menos esto: los resultados son inevitables. Si no suministramos a nuestra mente una programación de los resultados que desea, otros le suministrarán una programación distinta. Si no tiene usted un plan, servirá de peón en los planes de otros. Si no hace otra cosa que leer este capítulo, habrá perdido usted el tiempo. Es inexcusable que se dedique a realizar cada uno de estos ejercicios. Aunque no le resulten fáciles al principio, crea que vale la pena, y verá cómo le divierten cada vez más a medida que los practique. Una de las razones de que la mayoría de la gente no triunfe en la vida es que el éxito suele ocultarse tras un volumen importante de trabajo duro. Y un buen

planteamiento, o desarrollo inicial de los desenlaces, es trabajo duro. El camino fácil consiste en ir tirando y dejar de lado esos aspectos costosos. Haga ahora mismo una demostración de poder personal, tómese el tiempo necesario, disciplínese, complete estos ejercicios al pie de la letra. Como se suele decir, en la vida sólo hay dos cargas, la de la disciplina y la del arrepentimiento, y la disciplina pesa gramos, mientras que el arrepentimiento pesa toneladas. Muchos son los estímulos que obtendrá de la aplicación de esos doce principios anteriores. Hágase usted mismo ese favor.

Es importante también revisar con regularidad nuestras metas. Algunas veces cambiamos, pero nuestras metas siguen siendo las mismas porque no nos hemos parado a pensar si todavía deseamos crear los mismos desenlaces en nuestras vidas. Hay que actualizar sistemáticamente las metas cada pocos meses, y en todo caso una o dos veces al año. Llevar un diario suele ser útil a este efecto, ya que suministra un registro permanente de nuestras metas en cada momento de nuestra vida. También es buena práctica releer el diario para estudiar la evolución de la existencia y en qué sentido ha evolucionado uno mismo. Si vale la pena vivir la vida, también vale la pena dejar constancia de ella.

¿Sirve de algo todo esto? Puede usted estar seguro. Hace tres años yo me senté a concebir mis ideales y mi ambiente idóneo. Hoy los he convertido en realidades.

En esa época yo vivía en un pisito de Marina del Rey (California), pero sabía que ambicionaba algo mejor. Así que organicé mi propio cursillo de definición de objetivos. Decidí proyectar mi día perfecto y luego programar mi inconsciente para crear esa vida ideal mediante la experiencia cotidiana, a través de la imaginación, de esa vida que yo anhelaba. Así comencé. Supe que deseaba ver el mar todas las mañanas al levantarme y poder echar una carrera por la playa. Tenía una imagen (perfectamente clara) de una casa con jardín y frente a la playa.

Después de este ejercicio deseaba un buen lugar donde trabajar, Lo imaginaba como algo luminoso y espacioso; intuía una forma cilíndrica en la segunda o la tercera planta de mi casa. Ambicionaba un coche con chófer. Ambicionaba una empresa propia con cuatro o cinco socios tan emprendedores y activos como yo, socios con quienes pudiera reunirme y crear regularmente nuevas ideas. Soñaba con la mujer ideal que sería mi esposa. Aunque no tenía dinero, decidí que quería ser independiente en el aspecto financiero.

Grabé en mi cerebro esta programación. Todo cuanto imaginaba entonces se ha realizado. Mi castillo es exactamente tal como lo concebí en mi piso de Marina del Rey. Conocí a mi mujer ideal seis meses después de imaginarla, y me casé con ella dieciocho meses más tarde. He creado un ambiente que estimula por completo mi creatividad, que aguijonea constantemente mi deseo de realizarme en todos los sentidos y que me inspira todos los días un sentimiento de gratitud. ¿Y todo esto por qué? Porque me propuse un objetivo, y todos los días le facilité a mi cerebro el mensaje claro, preciso, directo, de que ésa sería la realidad para mí. Una vez en posesión de un objetivo claro y preciso, mi poderosa mente inconsciente guió mis pensamientos y mis acciones para producir los resultados que deseaba. Conmigo ha funcionado, y lo mismo puede funcionar para usted.

Faltando la profecía, será disipado el pueblo.
PROVERBIOS 29:18

Una última cosa le aconsejo: haga una lista de las cosas que ya tiene, y que fueron objetivos en otro tiempo: todas las cosas de su día ideal que ya están a su alcance, las actividades y las personas de su vida que más agradece, los recursos de que ya dispone. A esto le llamo «el diario de la gratitud». Con frecuencia la gente se fija tanto en lo que quiere, que no aprecia o no utiliza suficientemente lo que ya posee. El primer paso hacia un objetivo es ver lo que uno tiene, dar gracias por ello y ponerlo al servicio de futuros logros. Siempre, en cualquier

momento, hay un camino para mejorar. La consecución de nuestros sueños más fantásticos debe comenzar hoy mismo mediante el paso cotidiano que puede colocarlos en la dirección correcta. Shakespeare ha escrito que «la acción es elocuencia». Empiece hoy mismo con una acción elocuente, que conducirá a desenlaces todavía más elocuentes.

En este capítulo hemos visto la importancia de la precisión a la hora de definir nuestros desenlaces. En todas las comunicaciones con nosotros mismos y con los demás sucede lo mismo. Eficacia y precisión van unidas.

Voy a compartir ahora con mis lectores algunas de las herramientas que permiten alcanzar esa clase de precisión.

El poder de la precisión

El lenguaje humano es como un caldero cuarteado que hacemos resonar para que baile el oso, al mismo tiempo que intentamos conmover las estrellas.
GUSTAVE FLAUBERT

Alguna vez habrá oído usted palabras que le sonaron como mágicas. Quizá fue un discurso, como el famoso «He tenido un sueño» de Martin Luther King; quizá fueron unas palabras de su padre, o de su madre, o de su maestro preferido. Todos recordamos ocasiones en que alguien habló con tanta fuerza, precisión y resonancia que sus palabras se quedaron con nosotros para siempre. «Las palabras son la droga más poderosa de la humanidad», dijo una vez Rudyard Kipling. No olvidamos esas ocasiones en que las palabras tuvieron un carácter mágico, totalmente absorbente.

En su estudio sobre los triunfadores, John Grinder y Richard Bandler descubrieron muchos atributos comunes. Uno de los más importantes era la facultad de comunicarse con precisión. Un gerente ha de saber gestionar las informaciones para tener éxito. Bandler y Grinder hallaron que los mejores dirigentes poseían cierto genio para ir rápidamente al grano de un cúmulo de informaciones y participar a los demás lo que habían aprendido. Tendían a utilizar las palabras y las frases clave para comunicar sus ideas más importantes con gran exactitud.

También tenían presente que no necesitaban saberlo todo. Distinguían entre lo que necesitaban saber y lo que no, y se limitaban a lo primero. Bandler y Grinder observaron también que ciertos terapeutas sobresalientes, como Virginia Satir, Fritz Perls y el doctor Milton Erickson utilizaban ciertas frases, siempre las mismas, que en ocasiones les permitían obtener resultados inmediatos con los pacientes, es decir en una o dos sesiones y no en uno o dos años.

No deben sorprendernos estos descubrimientos de Bandler y Grinder. Recordemos que «el mapa no es el territorio». Las palabras que usamos para describir experiencias no son las experiencias mismas. Son sólo la mejor representación verbal que hemos sido capaces de dar de ellas. Es lógico, pues, que una de las medidas del éxito sea la exactitud y la concisión con que nuestras palabras transmiten lo que deseamos, es decir con qué aproximación el mapa describe el territorio. Así como recordamos las veces que las palabras actuaron sobre nosotros con un poder mágico, también recordamos otras en que nuestra comunicación se estropeó irremediablemente, en que estuvimos fuera de onda. Tal vez creíamos decir una cosa, pero nuestro oyente entendió la contraria. Y lo mismo que un lenguaje exacto tiene la propiedad de hacer que los individuos vayan en la dirección correcta, un lenguaje negligente puede también inducirlos a error. «Si el pensamiento corrompe el lenguaje, también éste puede corromper el pensamiento», escribió George Orwell, cuya novela 1984 se basa justamente en ese principio.

En este capítulo conoceremos los medios que le ayudarán a comunicarse con precisión y eficacia no sospechadas hasta ahora. Aprenderá usted cómo guiar a otros hacia el mismo resultado. Son herramientas verbales sencillas que cualquiera puede usar para cortar a través de la faramalla u hojarasca verbal y la distorsión que nos envuelven casi a todos. Las palabras pueden ser muros, pero también puentes. Hay que usarlas para unir a la gente, no para dividirla.

A mis alumnos les explico que voy a enseñarles cómo conseguir cuanto quieran. Luego les hago encabezar una hoja de papel con estas palabras: «Para conseguir todo lo que quiera». Y cuando culmina la expectación, les revelo la fórmula mágica.

Para conseguir todo lo que quiera. «Pedirlo —les digo—. Fin de la lección».

¿Es una broma? No. Cuando les digo: «Pedirlo», no quiero decir que lloriqueen ni que supliquen o se quejen y se humillen. No hay que esperar regalos ni cumplidos ni caridades, ni pedir que otros hagan nuestro trabajo por nosotros. Lo que quiero decir es que hay que aprender a pedir con inteligencia y con precisión. En el capítulo anterior el lector se iniciaba en el arte de saber qué hacer una vez formulados concretamente los desenlaces, los objetivos y las actividades a perseguir. Ahora es cuestión de hacerse con unas herramientas verbales más específicas. Son las cinco normas para pedir con inteligencia y precisión.

1. ***Pida concretamente***. Debe describir lo que quiere, tanto a sí mismo como a un interlocutor. ¿Qué altura, qué distancia, qué tanto? ¿Cuándo, dónde, cómo, con quién? Si quiere usted un préstamo para su negocio, lo conseguirá... si sabe pedirlo. No lo conseguirá si va diciendo: «Necesitamos algo de dinero para promocionar una nueva línea de productos. ¿Puede prestarnos un poco?». Tiene que definir exactamente lo que necesita, por qué y cuánto. Tiene que demostrar cómo va a ser capaz de hacerlo producir. En nuestros cursillos de definición de objetivos, la gente siempre dice que quiere algo de dinero. Entonces voy y les doy unas monedas de poco valor. Puesto que piden, se les concede, pero como no pidieron inteligentemente, no obtienen lo que necesitaban.

2. ***Pida a quien pueda ayudarle***. Pedir concretamente no basta; hay que pedir a quien posea concretamente los recursos (los conocimientos, el capital, la sensibilidad o la experiencia en los negocios). Digamos que tiene usted desavenencias conyugales. La relación se desintegra. Usted decide hablar con el corazón en la mano. Usted procura ser tan concreto y sincero como resulte humanamente posible. Pero si busca la ayuda de alguien cuyas relaciones se encuentren en un estado tan lamentable como las de usted, ¿habrá adelantado algo? Claro que no.

Lo de hallar la persona adecuada a quien dirigir nuestra petición nos retrotrae a la importancia de aprender a distinguir cuándo estamos acercándonos a la meta u objetivo. Cualquier cosa que uno desee (mejores relaciones, un empleo más satisfactorio, un programa mejor combinado para invertir los ahorros), otro lo tiene o lo está haciendo ya. El truco estriba en descubrir a esos otros y modelar lo que hacen bien. Muchos nos dejamos persuadir por un oráculo de bar, entre dos copas. Encontramos un oído dispuesto a escucharnos y creemos que eso puede traducirse en resultados. No será así, salvo cuando la disposición para escuchar vaya acompañada de experiencia y conocimientos.

3. ***Hay que crear un valor para el destinatario de nuestra petición***. No crea que nadie va a darle algo a cambio de nada. Averigüe primero cómo interesar a su interlocutor. Si tiene una idea comercial y necesita dinero para ponerla en marcha, una manera de obtenerlo es encontrar a alguien que pueda ayudar y al mismo tiempo beneficiarse. Demuéstrele que su idea representa dinero para usted y también para él. Aunque no siempre es obligado que dicho valor sea así de tangible. Si alguien viniera a verme y me dijera que necesitaba diez mil dólares, probablemente le contestaría: «¡Toma! Y yo, y todo el mundo». Si ese alguien me dijera que necesitaba el dinero para mejorar la vida de otras personas, tal vez me dispondría a escucharle. Y si me demostrase concretamente cómo planeaba ayudar a otros y crear valores para ellos, yo procuraría entender cómo ayudándole a él se creaba también un valor para mí mismo.

4. ***Pida con fe concentrada y coherente***. La mejor garantía del fracaso es un mensaje cargado de ambivalencia. Si no está convencido de lo que pide, ¿a quién conseguirá convencer? Por tanto, cuando pida, hágalo con absoluta convicción. Exprésela en sus palabras y en su fisiología. Sepa demostrar que está

seguro de lo que quiere, seguro de que va a triunfar y seguro de que su proposición interesa no sólo a usted mismo sino también a quien le escucha.

En ocasiones, uno hace las cuatro cosas a la perfección. Uno pide cosas concretas, se las pide a quien está en condiciones de ayudar, sabe interesar a quien recibe la petición, lo pide coherentemente, y sin embargo no obtiene lo que pide. Esto ocurre porque se omite un quinto detalle. No ha pedido «hasta que». Es la quinta parte, y la más importante, en eso de pedir con inteligencia.

5. ***Pedir hasta que se obtiene lo pedido***. Lo cual no significa pedir una y otra vez a la misma persona. Ni pedir siempre de la misma manera. Recordemos que la Fórmula del Éxito Definitivo dice que es preciso desarrollar una agudeza sensorial que nos revele si vamos bien encaminados, así como la flexibilidad necesaria para cambiar. En consecuencia, cuando usted pide, debe cambiar y adaptarse hasta obtener lo que desea. Cuando se estudian las vidas de los triunfadores aparece siempre la perseverancia en pedir, en repetir los intentos de mil maneras distintas... porque ellos sabían que tarde o temprano darían con alguien capaz de satisfacer sus necesidades.

¿Cuál es la parte más difícil de la fórmula? Para muchos, lo de pedir concretamente. No vivimos en una cultura que prime la exactitud en las comunicaciones, lo cual quizá sea uno de nuestros mayores defectos culturales. La lengua refleja las necesidades sociales. En el idioma esquimal existen varias docenas de palabras para designar la palabra «nieve». ¿Por qué? Pues porque un esquimal eficaz necesita hacer muchas distinciones sutiles entre diferentes clases de nieve. Está la nieve que puede hacernos caer en un agujero, la nieve que sirve para construir el iglú, la nieve buena para que corran los perros, la nieve fácil de fundir para hacer agua. Yo soy de California, donde apenas la vemos nunca, de manera que para mí es «la nieve» y basta.

Muchas de las frases y palabras que utilizamos en nuestra cultura tienen poco o ningún significado concreto. A estas expresiones generales, no basadas en ninguna percepción detallada, yo les llamo «hojarasca». No son oraciones descriptivas; yo diría que se trata más bien de conjeturas. Es hojarasca decir: «María parece deprimida» o «María tiene cara de cansada», y más aún decir: «María está deprimida» y «María está cansada». Lo concreto es decir: «María es una mujer de treinta y dos años de edad de ojos azules y cabello castaño, que está sentada a mi derecha. Se ha recostado en el sillón, bebe un refresco de régimen y tiene la mirada vaga y la respiración superficial». Ésa es la diferencia entre la descripción exacta de unas circunstancias verificables y el hacer suposiciones sobre cosas que nadie puede ver. El que habla no puede saber lo que está ocurriendo en la mente de María, pero tiene un mapa y cree reconocer la experiencia por la que ella está pasando.

El hombre no dejará expediente por ensayar con
tal de eludir el verdadero trabajo de pensar.
THOMAS EDISON

El dar las cosas por sabidas es el distintivo del comunicador perezoso. Y es uno de los errores más peligrosos que uno puede cometer en el trato con los demás. Un buen ejemplo es el caso del reactor nuclear de Three Mile Island. Según informó el New York Times, muchos de los problemas causantes del accidente que obligó a cerrar la central habían sido descritos ya en comunicados interiores. Como confesaron luego los funcionarios de la compañía, todos dieron por supuesto que alguien estaría encargándose del asunto. En vez de dar los pasos directos, es decir preguntar concretamente por el responsable y averiguar concretamente si se estaba haciendo algo, supusieron que alguien, en alguna parte, haría lo que hiciera falta. Y el resultado fue uno de los peores accidentes nucleares de la historia de los Estados Unidos.

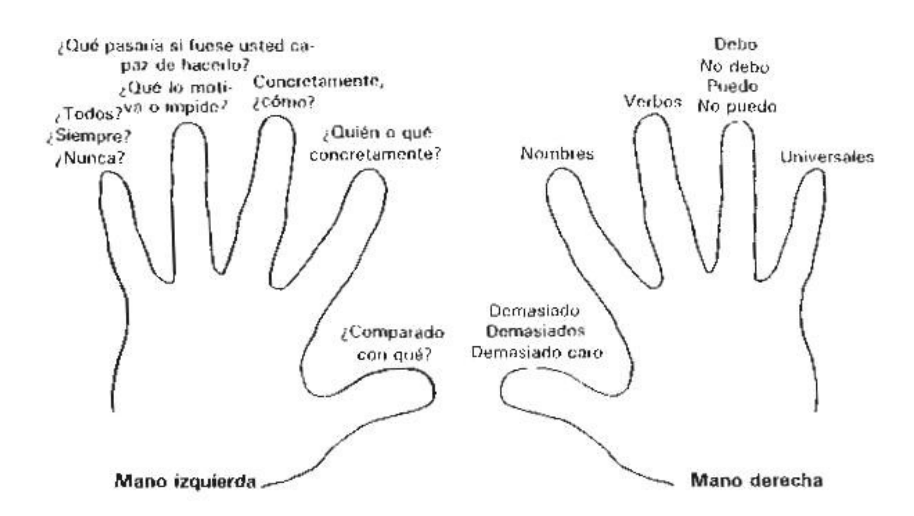
Nuestro lenguaje consta en gran parte de generalizaciones imprudentes y de suposiciones. Ese descuido en la expresión puede llegar a vaciar de contenido real casi todas nuestras comunicaciones. Si la gente nos dice con precisión lo que le preocupa concretamente, y nosotros entendemos lo que piden, se podrá hacer algo. Pero si usan palabras vagas y generalizaciones, se pierde uno en la neblina mental. La clave para la eficacia en las comunicaciones consiste en despejar esa neblina, en aventar esa hojarasca.

Son múltiples los procedimientos mediante los cuales saboteamos la comunicación verdadera cuando usamos un lenguaje descuidado y abusivamente generalizado. Si quiere usted dialogar con eficacia, debe estar preparado para la aparición de la hojarasca y saber formular preguntas que permitan extraer la mayor cantidad posible de información útil. Cuanto más se acerque a una representación completa de la experiencia interna del interlocutor, mayores serán las probabilidades de obtener un cambio.

Un sistema para aventar la hojarasca verbal es el llamado «modelo de la precisión». Su mejor descripción gráfica es la regla de las dos manos. Tómese unos cuantos minutos para memorizar el diagrama. Levante las dos manos al mismo tiempo y hacia la parte alta y a la izquierda de su campo visual, para favorecer el almacenamiento de esa información óptica. Fíjese en los dedos, uno a uno, y repita una y otra vez las palabras correspondientes, primero los de una mano y luego los de la otra. Hecho esto, vea si al elegir un dedo cualquiera recuerda inmediatamente la palabra o la frase que le corresponde. Persevere y apréndase la regla hasta que las asociaciones se presenten automáticamente.

Ahora que estas palabras y frases se han grabado en su mente, vamos a explicar lo que significan. El modelo de la precisión es una guía para eludir algunas de las trampas más habituales del lenguaje. Es un mapa de algunos de los callejones sin salida más peligrosos en que suele meterse la gente. La intención estriba en reconocerlos en seguida cuando se presentan, y reconducirlos en un sentido más conveniente. De esta manera podremos diagnosticar las distorsiones, las supresiones y las generalizaciones de nuestros interlocutores, sin dejar de mantener una comunicación con ellos.

MODELO DE LA PRECISIÓN



Empecemos por los dos meñiques. El derecho, como usted recordará, lleva la palabra «universales». El izquierdo, las palabras «todos, siempre, nunca». Los juicios universales están muy bien... siempre y cuando sean verdaderos. Si dice

usted que todos los humanos necesitan el oxígeno o que todos los maestros del colegio de su hijo son licenciados universitarios, ha expresado unos hechos. Pero es más frecuente que los juicios universales sirvan para perderse en plena hojarasca. Uno ve un grupo de chicos que alborota en la calle y dice: «Esos muchachos de hoy no tienen educación». O tiene problemas con uno de sus empleados y lo comenta así: «No sé para qué le pago un sueldo a toda esa gente. No trabajan nunca». En ambos casos, y la mayoría de las veces que formulamos juicios universales, hemos saltado de una verdad limitada a una falsedad generalizada. Esos muchachos tal vez fuesen unos alborotadores, pero no todos los chicos lo son; algún empleado quizá sea un inepto, pero no todos lo son. Así que, la próxima vez que oiga una generalización así, acuda al modelo de la precisión. Repita la oración poniendo énfasis en el adjetivo o el adverbio universalizante.

«Todos los chicos son unos mal educados.» Pregúntese: «¿Todos?».

«Bien, supongo que no. Ésos sí lo eran.»

«Los empleados nunca trabajan.» Usted dirá: «¿Nunca?».

«En fin, tal vez no. Ése es la oveja negra, pero quizá no se pueda decir lo mismo de los demás.»

Considere ahora los dos anulares y las proposiciones restrictivas «debo, no debo, puedo, no puedo». Cuando alguien nos dice que no puede hacer algo, ¿qué señal envía a su cerebro? Una señal limitativa, en virtud de la cual, evidentemente, no podrá. Nunca faltan explicaciones cuando les preguntamos a las personas por qué no pueden hacer una cosa o por qué han de hacer algo que no desean. La manera de romper ese círculo vicioso consiste en preguntar: «¿Qué pasaría si fuese usted capaz de hacerlo?». De este modo se pone sobre el tapete una posibilidad que hasta ese momento pasaba desapercibida; ahora nuestro interlocutor pasará a considerar tanto las derivaciones positivas como las negativas de la actividad en cuestión.

El mismo proceso actúa para usted en el diálogo interno. Cuando se dice a sí mismo: «No puedo», lo que debe preguntarse en seguida es: «¿Qué pasaría si pudiera?». La respuesta sería una lista de acciones y sensaciones positivas, estimulantes. Crearía nuevas representaciones de posibilidades y de ahí nuevos estados y nuevos resultados posibles. Sólo con hacerse esa pregunta empieza a cambiar nuestra fisiología y nuestro pensamiento, haciendo que el propósito sea más factible.

Además, podría usted preguntarse: «¿Qué me impide hacerlo ahora?», con lo cual se pondría de manifiesto lo que debe cambiar concretamente.

Pasemos ahora a sus dedos medios, que representan los verbos y la pregunta «concretamente, ¿cómo?». Recordemos que nuestro cerebro necesita señales claras para actuar con eficacia. La hojarasca verbal y la hojarasca mental lo embotan. Cuando alguien dice: «Me encuentro deprimido», no hace sino describir un estado que padece, pero no nos cuenta nada concreto. Hay que aventar ese estado pasivo aireando la hojarasca. Cuando alguien dice que está deprimido, pídale que diga concretamente cómo y cuál es la causa específica.

Para obtener precisiones útiles, a menudo hay que pasar a otra parte del modelo de la precisión. Ante la petición de concretar, su interlocutor quizá diga: «Estoy deprimido porque siempre me sale todo mal en mi trabajo». ¿Cuál es ahora la pregunta siguiente? ¿Es verdadera la sentencia universal? Probablemente, no. De manera que usted insistirá: «¿Le sale todo mal siempre?». A menudo la respuesta será: «Bueno, en fin, no siempre». Al aventar la hojarasca y pasar a lo concreto, usted ha enfilado el buen camino para identificar el problema real y tratar de solventarlo. Lo más común será que su interlocutor haya cometido algún error de pequeña importancia, el cual convierte simbólicamente en un gran fracaso que sólo existe en su mente.

Ahora junte los índices, que representan los nombres y la pregunta: «¿Quién concretamente o qué concretamente?». Siempre que oiga nombres (personas, lugares o cosas) en una frase generalizada, responda con otra frase que incluya

un «quién (o qué) en concreto». Es lo mismo que hicimos con los verbos para pasar de la hojarasca imprecisa al mundo real. No se puede hacer nada con una neblina de generalizaciones que sólo existe en la cabeza de alguien. Hay que operar sobre el mundo real.

La indefinición en los nombres es hojarasca de la peor especie. Cuántas veces habrá oído decir: «No me comprenden» o «No quieren darme una oportunidad». Pues bien, ¿quiénes son «ellos» en concreto? Si nos hallamos en una organización grande, alguien debe tomar probablemente una decisión. Así que, en vez de dejarnos aprisionar en ese reino nebuloso dominado por unos «ellos» que no comprenden, hemos de encontrar la manera de tratar con la persona real que toma las decisiones reales. La referencia a unos «ellos» no concretados puede ser la peor manera de eludir la cuestión. Cuando no se sabe quiénes son «ellos» se siente uno desvalido e incapaz de dominar la situación. Fijarse en lo concreto es la manera de recuperar el control.

Si alguien dice: «Su plan no funcionará», hay que averiguar qué es concretamente lo que no convence. Una oposición cerrada por el estilo de: «Pues yo le digo que sí funcionará» no sirve para continuar el diálogo ni resolverá la situación. A menudo lo que se ha puesto en tela de juicio no es todo el plan, sino una pequeña parte del mismo. Si trata de reformar todo su plan se verá en el trance de un piloto que vuela sin radar; es posible que lo modifique todo menos aquello que constituía el problema. En cambio, al concretar el problema y trabajar sobre él nos ponemos en condiciones de aportar un cambio válido. Recuerde que el mejor mapa es el que más se aproxima al territorio real. Por ello, cuanto más sepamos acerca de la constitución del territorio en sí, mejores serán nuestras posibilidades de cambiarlo.

Por último, juntemos nuestros pulgares, que representan la última parte del modelo de la precisión. Uno de los pulgares dice: «Demasiado, demasiados, demasiado caro»; el otro dice: «Demasiado, ¿comparado con qué?». Cuando decimos: «Demasiado, demasiados, demasiado caro» empleamos otra forma de supresión, a menudo basada en alguna construcción arbitraria que fuera de nuestro cerebro no tiene ningún fundamento. Como si alguien dijera que más de una semana de vacaciones es demasiado tiempo lejos del trabajo, o que el ordenador doméstico de 300 dólares que le ha pedido su hijo es demasiado caro.

Podemos refutar tales generalizaciones por medio de una comparación. Dos semanas lejos de su trabajo pueden ser lo oportuno si vuelve usted completamente relajado y en condiciones de rendir más. Ese ordenador doméstico quizá sea demasiado caro si opina usted que no ha de servir para nada; pero si lo considera como un valioso útil didáctico, quizá valga el equivalente de muchos miles de dólares. Para que esos juicios puedan formularse racionalmente se necesita un punto de comparación válido. Con el tiempo descubrirá usted que cuando haya empezado a utilizar el modelo de la precisión, lo aplicará en todo momento y con la mayor naturalidad.

Algunas veces, por ejemplo, alguien me dice: «El cursillo de usted es demasiado caro», y cuando yo contesto: «¿Comparado con qué?», tal vez replique: «Comparado con otros cursillos a los que he asistido».
Entonces trato de averiguar a qué cursillos se refiere concretamente y le pregunto sobre uno de ellos.

—¿En qué se parece ese cursillo al mío, concretamente?

—Pues... no se parece, en realidad —contesta.

—Qué interesante. ¿Qué pasaría si pensara usted que mi cursillo verdaderamente merece el tiempo y el dinero que le dedica?

El ritmo de la respiración de mi interlocutor cambia. Sonríe y dice:

—No sé... Supongo que me sentiría mejor.

—¿Qué puedo yo hacer concretamente para ayudarle a sentirse de esa manera en mi cursillo, ahora mismo?

—Bien, pues si dedicase más tiempo a tal y tal tema, seguramente conseguiría que me sintiera mejor.

—De acuerdo. Así que si dedico más tiempo a ese tema, ¿consideraría que el cursillo vale su tiempo y su dinero?

Mi interlocutor asiente. ¿Qué ha ocurrido durante este diálogo? Hemos localizado los puntos concretos, del mundo real, que necesitábamos para entendernos. Hemos pasado de una cadena de generalizaciones a una cadena de detalles concretos. Y una vez llegados a esta coyuntura, podremos abordarla de manera que resuelva la cuestión. Así ocurre en casi todos los tipos de comunicaciones. El camino del entendimiento está empedrado de informaciones concretas.

En los próximos días empiece a fijarse en la manera de expresarse de los demás. Juegue a detectar cosas tales como juicios universales y verbos y nombres no concretados. ¿Qué diría usted para rebatirlos? Encienda el televisor y vea una entrevista. Observe la hojarasca que se utiliza por ambas partes, y dígale al televisor lo que usted preguntaría al efecto de obtener informaciones concretas y útiles.

He aquí otros patrones habituales que conviene vigilar. Evite calificativos como «bien», «mal», «mejor», «peor» o cualesquiera otros que indiquen algún tipo de evaluación o de juicio. Cuando oiga frases como «Ésa es una mala idea» o bien «Lo mejor es comerse todo lo del plato», usted puede replicar: «¿Bajo qué criterio?» o «¿Cómo lo sabe?». A veces la gente hace comentarios que vinculan una causa con un efecto, como por ejemplo: «Sus comentarios me sacan de mis casillas», o «La observación de usted me hizo recapacitar». Ante esto, ya sabe que debe preguntar: «¿Por qué dice que X produce Y, en concreto?», y será usted un mejor comunicador y un mejor modelador.

Hay que desconfiar también de las pretensiones de clarividencia, como cuando alguien dice: «Estoy seguro de que me quiere» o «Está usted pensando que no le creo». Es el momento de preguntar: «¿Cómo lo sabe?».

Queda por aprender un último patrón algo más sutil, lo cual es una razón excelente para prestarle más atención. ¿En qué se parecen las palabras «atención», «declaración» y «raciocinio»? Son vocablos, en efecto, pero no los encontraremos en el mundo exterior. ¿Quién ha visto nunca una atención? No es una persona, un lugar ni una cosa. Deriva en realidad de un verbo, ya que designa la acción y efecto de atender; son verbos sustantivados. Al oír uno, es inmediato el querer restituir la acción de la que procede..., lo cual suministra el poder para reconducir y cambiar la experiencia. Cuando alguien dice: «Quiero cambiar mi experiencia», re-conduciremos esa expresión preguntando: «¿Qué desearía experimentar?». Y si responde: «Necesito amor», se contestará con: «¿Cómo desea ser amado?» o «¿Qué es lo que quiere amar?». ¿Hay una diferencia de concreción entre estas dos variantes? Por supuesto.

Hay otras dos maneras de dirigir las comunicaciones mediante preguntas adecuadas. Una es el «enfoque del resultado». Si le pregunta usted a otra persona acerca de lo que le preocupa o le ha salido mal, escuchará una larga disertación sobre el tema pedido. Pero si le pregunta: «¿Qué desea en realidad?» o «¿En qué sentido le gustaría cambiar las cosas?», la conversación, que versaba sobre el problema, se reorienta y pasa a tratar de la solución. En cualquier situación, por desesperada que sea, siempre hay una salida deseable y que interesaría alcanzar. Nuestro objetivo ha de consistir en poner proa a dicha salida y alejarnos del problema.

Esto se consigue mediante las preguntas adecuadas. Son numerosas y en la PNL (Programación Neuro-Lingüística) se conocen como «preguntas-resultado»:

«¿Qué es lo que quiero?»
«¿Cuál es el objetivo?»
«¿Para qué estoy aquí?»
«¿Qué deseo para ti?»
«¿Qué deseo para mí?»

¿Otro enfoque importante? Dar preferencia al «cómo» en lugar de preguntarse «por qué». Las preguntas de este último tipo suscitan razones y explicaciones, y justificaciones y excusas. Pero no se saca de ellas, por lo general, ninguna información útil. No le pregunte a su chico por qué tiene dificultades con el álgebra; pregúntele qué necesita para obtener mejores resultados. No es necesario preguntarle a un empleado por qué no consiguió un contrato que a usted le interesaba; pregúntele cómo piensa cambiar para estar seguro de conseguir el próximo. A los buenos comunicadores les importan poco las racionalizaciones sobre por qué algo no salió bien. Las preguntas oportunas le orientarán a usted en esa dirección.

Quiero compartir con usted un último punto, que nos retrotrae a las creencias estimulantes que examinábamos en el capítulo 5 («Las siete mentiras del éxito»). Todas sus comunicaciones con los demás y consigo mismo deben dimanar del principio de que todas las cosas ocurren por algo, y pueden servir para favorecer a los propósitos de usted. Esto significa que su capacidad de comunicación debe reflejar la realimentación (feedback) de informaciones, y no un fracaso. Cuando uno compone un rompecabezas y una pieza no encaja, por lo general no se toma eso como un fracaso ni deja de jugar, sino que lo toma como una información y busca otra pieza que parezca más prometedora. Le conviene aplicar esa misma regla a sus comunicaciones. Siempre hay una pregunta concreta o una frase exacta que transformarán casi cualquier problema en una comunicación. Si aplica usted los principios generales que hemos delineado aquí, sabrá encontrarlas en todas las situaciones («¡Todas las situaciones!»: empiece a aplicar ahora mismo su modelo de la precisión).

En el próximo capítulo vamos a contemplar ese fundamento de toda interacción humana coronada por el éxito. Es la argamasa que mantiene unida a la sociedad, y se llama...

La magia de la relación

El amigo que le entiende a uno, le crea a uno.
ROMAIN ROLLAND

Recuerde aquella vez en que usted y otra persona estaban en total sintonía. Sería una amistad, un amor, un familiar, o sencillamente alguien a quien acababa de conocer por casualidad. Regrese a esa época y trate de descubrir qué tenía esa persona para que se sintiera usted tan en sintonía con ella (o con él).

Es muy posible que se descubrieran una afinidad de pensamientos o una coincidencia de opiniones acerca de tal o cual película, libro o experiencia. Tal vez no se diera usted cuenta, pero quizá tenían patrones similares de respiración o de habla. A lo mejor había también coincidencia de formación o de creencias. Cualquier cosa que mencionemos será un reflejo del mismo elemento básico: una relación. La relación es la capacidad para entrar en el mundo de otro, hacerle sentir que usted le comprende, que hay un fuerte lazo de unión. Es la facultad para saltar por completo del «mapa del mundo» de usted al mapa del mundo del otro. Ésa es la esencia de la comunicación afortunada.

La relación es el instrumento definitivo para producir resultados con otras personas. Como recordará el lector, en el capítulo 5 («Las siete mentiras del éxito») aprendimos que las personas son nuestro recurso más importante. Pues bien, con las relaciones entramos en la explotación de ese recurso. No importa lo que uno se proponga en la vida: si sabe entablar relaciones con las personas adecuadas podrá satisfacer las demandas de ellas, y ellas satisfarán las de usted.

La facilidad para relacionarse es una de las cualidades más importantes que uno pueda poseer. Para ser un buen actor o un buen vendedor, un buen padre o un buen amigo, un buen persuasor o un buen político, lo que se necesita en realidad es capacidad de relación, la facilidad para establecer lazos humanos comunes y fuertes y para saber comprender a otros.

Muchas personas hacen de la vida algo muy complicado y difícil. Pero no tiene por qué ser necesariamente así. Todas las técnicas que el lector aprende en este libro son, en realidad, maneras de relacionarse mejor con las personas; a su vez, el relacionarse con los demás hace que casi cualquier tarea resulte más sencilla, fácil y agradable. No importa lo que usted quiera hacer, ver, crear, compartir o experimentar en la vida, bien sea realizarse espiritualmente o ganar mucho dinero: existe alguna otra persona que puede ayudarle a alcanzar su objetivo más pronto, o más eficazmente, o simplificarle el camino de un modo u otro. Y para «enrolar» a esa persona en su causa hay que establecer una relación, ese lazo mágico que une a los individuos y los hace sentirse compañeros.

¿Cuál es la frase hecha más falsa que se haya acuñado nunca? «Los caracteres opuestos se atraen». Como muchas otras mentiras, ésta contiene un grano de verdad. Cuando las personas tienen suficientes cosas en común, los elementos diferenciales añaden cierto picante. Pero, en líneas generales, ¿quién nos atrae más, y con quién desearíamos pasar más tiempo: con alguien que discrepe de nosotros en todo, que tenga otros intereses distintos y que quiera irse a dormir cuando nosotros tenemos ganas de jugar, y de jugar cuando nosotros nos caemos de sueño? Claro que no. Lo que uno desea es la compañía de alguien que se parezca a uno mismo y al mismo tiempo tenga su personalidad propia.

Los que se parecen tienden a apreciarse. ¿Se reúnen en clubes los que no tienen nada en común? No. Son los que comparten algo, los ex combatientes y los coleccionistas de sellos o los aficionados a los cromos de deportes quienes se reúnen, porque el interés compartido crea la relación. Si ha participado usted alguna vez en una convención, ya sabe lo difícil que es crear vínculos entre personas que nunca se han visto antes. Una de las situaciones más socorridas de la comedia es la del extravertido parlanchín y campechano que intenta hacer

amistad con el introvertido silencioso y tímido. ¿Cómo funciona un diálogo así? Es terrible. No se parecen bastante para apreciarse mucho el uno al otro.

¿Con quién simpatizaría más pronto un norteamericano, con un inglés o con un iraní? La respuesta es fácil. ¿Y con cuál de los dos tiene más cosas en común? La respuesta es la misma. Recordemos el Oriente Próximo. ¿Por qué hay tantos problemas allí? Los judíos y los árabes, ¿comparten el mismo sistema religioso? ¿Se rigen por las mismas leyes? ¿Hablan el mismo idioma? La lista podría ser mucho más larga. Las dificultades derivan de sus diferencias.

En realidad, cuando decimos que unas personas «tienen diferencias» venimos a expresar que están mal avenidas por culpa de lo que las hace distintas entre sí. ¿Qué ocurre en los Estados Unidos con los negros y los blancos? ¿Dónde empiezan los problemas? Empiezan cuando la gente se fija en lo que diferencia a unos de otros: el color, la cultura, las costumbres. Si las diferencias son muy profundas, la discordia es probable; la armonía, en cambio, nace de la semejanza. Esto se ha comprobado a lo largo de la historia. Es tan verdadero a escala mundial como a escala personal.

Tomemos cualquier relación entre dos personas y hallaremos en el origen de esa relación algo que tenían en común. Tal vez hagan las mismas cosas de maneras diferentes, pero fueron los puntos comunes lo primero que las unió. Piense en alguien a quien aprecie de veras, y fíjese en lo que le hace simpático. ¿No serán las cosas en que se parece a usted, o al menos las que a usted le gustaría aparentar? Uno nunca piensa: «¡Eh! Ese fulano opina lo contrario que yo en casi todo; ¡gran muchacho!», sino: «¡Qué tipo más listo! Ve las cosas como yo e incluso va un poco más lejos». Piense luego en alguien a quien no pueda soportar. ¿Es alguien que se parece a usted? ¿Es lógico pensar: «Qué tío tan asqueroso, opina lo mismo que yo en casi todo»?

¿Significa esto que no se puede romper el círculo vicioso de las diferencias que originan conflictos que a su vez aumentan las diferencias y preparan más conflictos? Desde luego que no. Porque allí donde hay diferencias, también hay siempre parecidos. ¿No es cierto que hay muchas diferencias entre los blancos y los negros de los Estados Unidos? Sin duda, si se opta por mirar las cosas de ese modo. Pero también tienen muchas cosas en común, ¿no es cierto? Todos somos hombres y mujeres, hermanos y hermanas, con temores y aspiraciones similares. Pasar de la discordia a la armonía requiere fijarse en las semejanzas y no en las diferencias. El primer paso para la comunicación verdadera es aprender a traducir de nuestro propio «mapa del mundo» al de otra persona. ¿Qué nos faculta para conseguirlo? La facilidad de relación.

Si quieres ganar a otro para tu causa,
primero convéncele de que eres su leal amigo.
ABRAHAM LINCOLN

¿Cómo creamos una relación? Lo hacemos al descubrir cosas comunes. En la jerga de la PNL (Programación Neuro-Lingüística), a este proceso se le llama «reflejar» o «armonizar». Hay muchas maneras de crear puntos comunes con otras personas y, por tanto, un estado de relación. Cabe «reflejar» los intereses (es decir, compartir una experiencia similar, o un estilo de vestir, o una actividad favorita) o las asociaciones (o sea, frecuentar amigos o conocidos que se parezcan). Ésas son experiencias habituales, ya que así vamos creando amistades y conocimientos. Y como tales experiencias, se parecen en una cosa: la comunicación tiene lugar a través de la palabra. La manera más corriente de armonizar con los demás consiste en intercambiar informaciones mutuamente por medio de palabras. Sin embargo, algunos estudios han demostrado que la palabra sólo transmite un 7 por ciento, aproximadamente, de la información que se comunica. Un 38 por ciento se transmite con el tono de voz. Recuerdo que cuando yo era niño y mi madre levantaba la voz diciendo «Anthony» con cierto énfasis especial, eso significaba muchísimo más que el nombre. El 55 por ciento

de la comunicación, y con mucho la mayor parte de ella, deriva de la fisiología o lenguaje corporal. Las expresiones faciales, los gestos, el carácter y el tipo de los movimientos de la persona que se halla en proceso de comunicación dicen mucho más que las meras palabras. Por eso un cómico como Don Rickles puede interpelarle a uno, y atacarle diciéndole cosas tremendas, y sin embargo hacerle reír; o como cuando Eddie Murphy hace reír diciendo palabrotas. No son las palabras, sino la manera de decirlas (el tono, la fisiología) lo que da risa.

Así pues, si pretendiéramos crear una relación sólo mediante el contenido de nuestra conversación, nos privaríamos de la mayor parte de los medios que permiten comunicar elementos comunes al cerebro de otra persona. Uno de los mejores medios para conseguir una relación consiste en «reflejar» o crear, como en un espejo, una fisiología común con ella. Es lo que hizo el gran hipnoterapeuta doctor Milton Erikson, que aprendió a imitar los patrones de respiración, postura, tono de voz y gestualidad de los demás. Al hacerlo, conseguía establecer vínculos de gran profundidad en cuestión de minutos. Individuos que no le habían visto jamás confiaban en él de repente y sin el menor titubeo. Por consiguiente, si hasta ahora ha sabido usted crear relaciones sólo con palabras, piense en la increíble facilidad de relación que adquirirá cuando haya aprendido a reunir las palabras y la fisiología.

Mientras las palabras operan sobre la mente consciente del interlocutor, la fisiología actúa sobre su inconsciente. A ese nivel es donde el cerebro piensa: «¡Eh! Esa persona es como yo; debe ser un gran tipo». Una vez ha ocurrido esto, se produce una atracción tremenda, un vínculo fuerte, tanto más eficaz por cuanto es inconsciente. Sin darse uno cuenta de nada, el vínculo ya está formado.

¿Cómo se refleja, pues, la fisiología de otra persona? ¿Cuáles son los rasgos físicos que se prestan a ser reproducidos? Empiece por la voz. Refleje la tonalidad y el fraseo del otro, el tono y si habla despacio o de prisa, sus pausas, el volumen de la voz. Reproduzca las palabras o frases favoritas. También podría intentarlo con las posturas y el patrón de la respiración, la manera de mirar, el lenguaje del cuerpo, las expresiones faciales, los ademanes de las manos y otros movimientos característicos. Cualquier aspecto de la fisiología, desde la manera de andar hasta una inclinación de la cabeza, es reproducible, por absurdo que parezca a primera vista.

¿Qué pasaría si uno consiguiese «reflejar» todos los rasgos de otra persona? ¿Sabe lo que ocurre en estos casos? Pues que se llega a inspirar una simpatía total, la sensación de que uno lo comprende todo y de que sabe leer en los pensamientos más íntimos, de que él y el imitado se parecen como dos gotas de agua. Pero no es necesario reproducir todas las características de una persona para crear un estado de relación. Basta empezar por el tono de voz o por una simple expresión facial para generar un grado increíble de confianza con cualquiera.

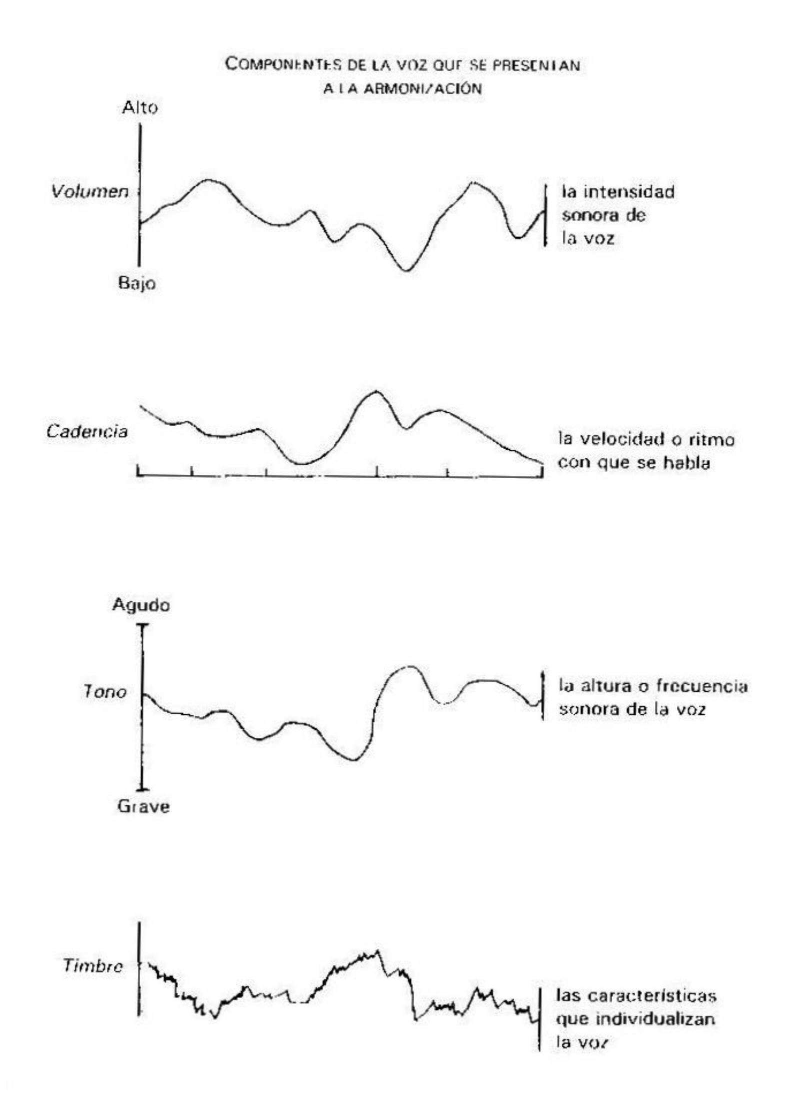
En los próximos días practique armonizando con las personas que le rodean. Refleje sus gestos y posturas. Imite el ritmo y las modalidades de su respiración. Copie el tono, el ritmo y el volumen de su voz. ¿Hace eso que se sientan más próximas a usted? ¿Se siente usted más próximo a ellas? Analícelo.

Recuerde el experimento de armonización en nuestro capítulo sobre la fisiología. Cuando alguien «refleja» la fisiología de otro no sólo llega a experimentar el mismo estado, sino incluso las mismas experiencias internas y los mismos pensamientos. Ahora imagínese lo que supondría eso si lo hiciera en su vida cotidiana, si se convirtiera en un armonizador tan hábil que llegase a conocer los pensamientos de los demás. ¿Cómo serían entonces sus relaciones y hasta dónde podría llegar con ellas? Resulta impresionante, pero eso es lo que hacen los comunicadores profesionales. La armonización es una cualidad como cualquier otra. Se adquiere con la práctica. Pero usted puede empezar a utilizarla en seguida y obtener resultados con ella.

Cuando se analiza a fondo, la armonización se reduce a dos elementos clave: observación aguda y flexibilidad personal. He aquí un experimento que puede

hacerse con ayuda de otras personas: que una de ellas sea el «espejo» y la otra el líder, y que durante un minuto o dos el líder se dedique a componer tantas actitudes físicas distintas como le sea posible. Que cambie de expresiones faciales, posturas y ritmos de respiración; que cambie cosas importantes, como la postura de los brazos, y cosas sutiles, como la tensión de la nuca. Es un juego que puede usted practicar con sus hijos. Les gustará. Hecho esto, compare observaciones. Vea si hizo usted una buena imitación. Luego hay que permutar los papeles. Seguramente hallará que ha cometido tantos errores como aciertos. Todo el mundo puede convertirse en un armonizador hábil, pero hay que empezar por darse cuenta de que los individuos utilizan su cuerpo en cientos de maneras distintas, y que cuanto mejor se fije uno más exacta será la imitación. Ahora bien, y aunque las posibilidades sean ilimitadas, una persona sentada, por ejemplo, ve muy reducido el número de sus posibles movimientos. Después de un poco de práctica usted será capaz de hacerlo sin ni siquiera pensarlo conscientemente, y sabrá imitar de manera automática las posturas y las fisiologías de las personas que le rodean.

La armonización eficaz comprende infinitas sutilezas, pero todo está basado en lo que vimos en nuestro capítulo sobre la detección de estrategias: en los tres sistemas básicos de representación. Recuerde que todos usamos los tres sistemas de representación. Pero la mayoría tenemos preferencias bien marcadas, sistemas a los que acudimos más a menudo, lo cual nos define como primariamente visuales, auditivos o cenestésicos. Cuando uno ha descubierto cuál es el sistema de representación primario de otro, se simplifica en sumo grado la tarea de establecer una relación con él.



Para comunicar con eficacia hay que comprender que todos somos diferentes en cuanto a nuestro modo de percibir el mundo, y utilizar esa comprensión como guía en nuestra comunicación con los demás.
ANTHONY ROBBINS

Si el comportamiento y la fisiología estuvieran determinados por un conjunto de factores aleatorios, nos sería muy difícil reunir orientaciones que pudieran servir para algo. Pero los sistemas de representación son como las claves de un código secreto. Cuando se conoce un hecho, eso permite descifrar otra docena de hechos más. Como vimos en el capítulo 8, al individuo primariamente visual, por ejemplo, le acompaña toda una constelación de comportamientos. Hay pistas verbales, frases como «Así lo veo yo» o «No me veo a mí mismo haciendo eso». Hablan por lo común con mucha rapidez, y la respiración se efectúa principalmente con la parte alta del tórax. El tono de voz suele ser agudo, nasal y, con frecuencia, algo forzado. Suelen observarse signos de tensión muscular, especialmente en los hombros y en el abdomen. Las personas orientadas visualmente tienden a señalar con el dedo, y a menudo tienen los hombros cargados y estiran el cuello.

Los individuos auditivos tienden a emplear frases como «Esto me suena» y «Dio la campanada». La voz está mejor modulada, el ritmo del habla es

equilibrado y el tono suele ser claro y resonante. La respiración tiende a ser regular y profunda, del tipo diafragmático o con actividad de toda la caja torácica. Quienes juntan las manos o cruzan los brazos suelen hallarse en acceso auditivo; los hombros quedan algo flácidos y la cabeza se inclina ligeramente a un lado.

MODALIDADES DE PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

GENÉRICA	**VISUAL**	**AUDITIVA**	**CINESTÉSICA**
Le comprendo	Ya veo lo que quiere decir	Le escucho, prosiga	Sintonizo con lo que usted dice
Quiero comunicarle una cosa	Quiero que eche una ojeada a esto	Quiero decir esto bien alto y bien claro	Quiero que se haga usted cargo de esto
¿Comprende lo que he querido transmitir?	¿Tiene usted una imagen bien clara?	¿Le suena lo que se ha dicho aquí?	¿Ha entendido bien el asunto?
Sé que es cierto	Lo sé sin sombra de duda	Esa información es correcta palabra por palabra	Es una información sólida
No estoy seguro de esto	No lo veo claro	No me suena	Me parece que no le sigo
No me gusta lo que está haciendo	No lo veo en este papel	Esto me suena mal	Esto me choca
La vida es buena	La vida es bella	La vida es armonía	La vida es calor y tranquilidad

Las personas cenestésicas usan frases como «Tengo la sensación de que no saldrá bien» o «Hay que estar en contacto con los asuntos». Hablan a ritmo lento, intercalando muchas pausas largas entre las palabras, y en un tono grave y reposado. Una sobreabundancia de movimientos corporales indica acceso cenestésico táctil o externo, mientras que las posturas de relajación muscular indican acceso cenestésico interno, visceral. Una postura caracterizada como cenestésica es la de brazos doblados en ángulo, relajados, con las palmas de las manos hacia arriba. La actitud tiende a ser firme, con la cabeza bien erguida sobre los hombros.

Hay otras pistas, y además ligeras variantes personales, de manera que no conviene prescindir de una observación atenta. Cada persona es un ser único. Pero una vez conocido su sistema principal de representación, hemos dado un gran paso en el camino de entrada en su mundo. Bastará entonces con «reflejarlo».

Consideremos a alguien que se halle primariamente en estado auditivo. Si trata usted de convencerle de que haga algo hablándole muy de prisa y tratando de que vea lo que se le pide, seguro que no conseguirá hacer mella en su ánimo. Lo que él necesita es escuchar lo que usted dice, oír la proposición y decidir si le suena. En realidad, es posible que ni siquiera le«escuche», sencillamente porque

el tono de voz que usted emplea le ha desagradado desde el primer momento. A otro que quizás actúe principalmente en estado visual, si le aborda cenestésicamente y le habla muy despacio, es posible que tal lentitud le irrite; su reacción quizá sea pedirle a usted que vaya al grano.

Para ilustrar esas diferencias, me gusta citar el ejemplo de un barrio residencial que conozco. Una de las casas está en una calle tranquila, silenciosa. Casi a cualquier hora del día, el paseante oye el canto de los pájaros. El interior es como una casita de cuento de hadas, y dice tantas cosas que uno se pregunta si puede pasar desapercibida a ninguno de los transeúntes. Hacia el crepúsculo vale la pena salir al jardín sólo para escuchar los pájaros, el susurro de la brisa a través del ramaje y el carillón del porche.

Hay otra casa sorprendentemente pintoresca, que llama la atención con sólo mirarla. Asombra contemplar tantos detalles, desde el largo porche blanco hasta los bonitos dibujos que forman los frisos de las paredes, pintadas en color melocotón. Tiene muchas ventanas, de manera que recibe una hermosa luz casi a cualquier hora del día. Tiene tantas cosas que ver, desde la escalera de entrada hasta las magníficas puertas de cuarterones de roble, que uno podría pasarse un día entero explorando todos los rincones en busca de nuevos descubrimientos.

La tercera casa es más difícil de describir. Hay que entrar en ella para experimentarlo uno mismo: la construcción es sólida y confortable. Las habitaciones tienen una calidez distintiva, que por razones indefinibles conmueve algo muy fundamental dentro de uno. La tranquilidad casi puede tocarse; dan ganas de sentarse en un rincón para absorber aquel ambiente de serenidad y paz.

En los tres casos he hablado de la misma casa, pero descrita desde los puntos de vista auditivo, visual y cenestésico, por ese mismo orden. Si tuviera que mostrar usted esa casa a un grupo de visitantes, y destacar plenamente todas sus cualidades, tendría que aludir a los tres modos, para que el sistema de representación principal de cada oyente seleccionase la descripción que le pareciera más seductora. Recuerde que las tres modalidades intervienen siempre; la manera más elegante de comunicar estriba en no descuidar ninguna, aunque haciendo más hincapié en el sistema predominante de nuestro interlocutor.

Redacte una lista de palabras y expresiones visuales, auditivas y cenestésicas. Durante los próximos días, escuche a las personas que le rodean y determine qué género de expresiones emplean más. Son al mismo tiempo las que utilizan para dialogar consigo mismas: ¿qué pasa entonces? ¿Y qué pasa cuando hablan durante un rato usando otro sistema de representación diferente?

Permítame un ejemplo de la fuerza de la armonización eficazmente realizada. El otro día estuve en Nueva York y, como quería descansar, me fui a Central Park a sentarme en un banco y contemplar el panorama. Pronto me fijé en un individuo que estaba sentado frente a mí, y me puse a imitarle. (Cuando uno ha adquirido el hábito, cuesta frenarlo.) Así que empiezo a «reflejarlo» exactamente. Me siento igual que él, respiro como él y pongo las piernas en la misma postura. Él empieza a echar migas a los pájaros, así que yo me pongo a echar migas a los pájaros. Él menea un poco la cabeza y yo meneo un poco la cabeza. Luego levanta la mirada y yo levanto la mirada. Me mira y le miro.

Al poco rato, se pone en pie y se acerca, lo cual no me sorprende. Le atraigo porque cree que me parezco a él. Iniciamos una conversación, y yo imito exactamente su tono de voz y su fraseología. Al cabo de unos momentos dice: «Se nota que es usted un tipo inteligente». ¿Por qué piensa eso? Evidentemente, porque cree que soy como él. Y al cabo de no mucho rato, mi interlocutor asegura que se siente más a gusto hablando conmigo que con otras personas a quienes conoce hace veinticinco años. Seguidamente, me ofrece un empleo.

Soy consciente de que algunos de mis oyentes, cuando les hablo de esto de la armonización, se cierran en banda y dicen que eso es antinatural, que es como manipular a las personas. Sin embargo, resulta absurdo que sea antinatural, ya que, siempre que uno entra en relación con otro, de una manera natural empieza

a reflejar la fisiología, el tono, etcétera, de su interlocutor. En todos mis cursillos hay siempre alguien que se pronuncia en contra de la armonización. A ésos les señalo que, si se vuelven hacia su vecino, observarán que ambos están sentados en la misma postura; ambos cruzan las piernas, inclinan la cabeza con el mismo ademán y así sucesivamente. Es inevitable que se reflejen el uno al otro, en la medida en que entre ambos se ha desarrollado una relación a lo largo de los días que dura el cursillo. Si se le pregunta a uno cómo se lleva con el otro, dirá: «Muy bien» o «Como compañeros». Haga que uno de ellos cambie de fisiología y se siente en otra postura distinta; al preguntar ahora al otro cómo lo ve, suele contestar: «Más distante», «Frío» o «No estoy tan seguro».

Por tanto, el «reflejo» es un proceso natural de toda relación. Lo hacemos inconscientemente. En este capítulo aprendemos a fijarnos en cómo lo hacemos, en la receta de las relaciones, a fin de poder crear ese resultado a voluntad, siempre que nos convenga y con cualquier persona, aunque sea un desconocido. En cuanto a que sea una manipulación, díganme qué requiere más esfuerzo consciente, si hablar con el ritmo y el tono que normalmente nos es propio o tratar de averiguar la mejor manera de comunicar propia de nuestro interlocutor y de entrar en su mundo. Recordemos que mientras «reflejamos» a otra persona experimentamos realmente lo mismo que ella; si la finalidad fuese manipular a otro, cuando nos pusiéramos a reflejarlo empezaríamos a sentir lo mismo que él, de manera que la verdadera cuestión es: ¿está usted dispuesto a manipularse a sí mismo?

Imitar a otra persona no implica abandonar la propia identidad. Nadie es exclusivamente visual, auditivo o cenestésico; todos hemos de procurar ser más flexibles. La armonización se reduce a crear una base fisiológica común que pone énfasis en nuestra común humanidad. Cuando yo armonizo con otro, me beneficio de sus sensaciones, experiencias e ideas. Compartir el mundo de nuestros semejantes es una experiencia y una lección grande, hermosa y estimulante.

El éxito cultural generalizado deriva de la relación con las masas. Los líderes más eficaces son fuertes en los tres sistemas de representación. Tendemos a confiar en las personas que nos atraen en los tres planos y que proporcionen, al mismo tiempo, una sensación de congruencia o coherencia, es decir, de que todas las partes de su personalidad transmiten el mismo mensaje. Pensemos en las últimas elecciones presidenciales de los Estados Unidos. ¿Diría usted que Ronald Reagan, teniendo en cuenta su edad, es un hombre visualmente atractivo? ¿Resulta agradable su tono de voz y su manera de hablar? ¿Sabe conmover emocionalmente con sentimientos de patriotismo y con ofertas de oportunidades? Muchas personas, aunque no estén en absoluto de acuerdo con su política, responderán con un sí rotundo a estas tres preguntas. Por algo le llaman el «Gran Comunicador». Recordemos, en cambio, a Walter Móndale. ¿Se trata de un hombre atractivo? En mis cursillos esta pregunta rara vez merece más de un 20 por ciento de respuestas afirmativas. ¿Es atractivo por su tono de voz y su manera de hablar? Aquí casi nadie se muestra de acuerdo con esta proposición, ni siquiera los que coinciden con las ideas políticas del personaje. En cuanto a si sabe conmover con sentimientos patrióticos y sugerencias de oportunidades para todos, la contestación suele ser una carcajada. Ése es uno de sus puntos más flojos. ¿Ha de sorprendernos, por tanto, que Reagan ganase por aplastante mayoría?

Contrastemos estas figuras con la de Gary Hart, persona bastante atractiva en los tres planos de representación. Móndale poseía una fortuna más cuantiosa y experiencia en la Casa Blanca, por lo que parecía la opción más lógica. Pero Hart le disputó la candidatura durante algún tiempo..., aunque muy poco. ¿Qué ocurrió? En primer lugar, Hart se mostró incoherente. Cuando le preguntaban por qué había cambiado su propio nombre, contestaba que eso carecía de importancia; sin embargo, su lenguaje corporal y su tono de voz daban a entender algo muy distinto. Nada le impedía dar la cara ante la prensa y decir: «Sí, señores, me he cambiado el nombre y lo hice para no ser juzgado por mi

apellido sino por la calidad de mi actuación». En vez de eso prefirió echar balones fuera. Luego se vio obligado a someter a discusión sus «nuevas ideas», y cuando lo hizo muchos pensaron que no había mucha sustancia en ellas. No eran más que «hojarasca».

¿Y el caso de Geraldine Ferraro? ¿Le parece a usted una mujer visualmente atractiva? Un 60 por ciento de los entrevistados por mí han contestado afirmativamente. ¿Cree que tiene un tono de voz atractivo? Aquí es donde pierde Ferraro, y catastróficamente además. Entre un 80 y un 90 por ciento de los oyentes a quienes he interrogado dicen que tiene una voz no ya poco atractiva sino incluso irritante. (Sólo se exceptuaron los oriundos de la ciudad de Nueva York.) Y sólo un 10 por ciento opinaba que fuese capaz de conmover emocionalmente. ¿Puede el lector imaginar lo difícil que debe ser adquirir popularidad si uno irrita a la gente cada vez que abre la boca, aunque sea para exponer las ideas más bellas de mundo? Es opinión común que por ser mujer y por aparecer en la misma candidatura que el señor Móndale, la señora Ferraro perdió muchos votos. Pero posiblemente no fue ésa la principal razón de que no obtuviese un apoyo más amplio; más le perjudicó su tono de voz, su incapacidad para conmover a la gente y, en último análisis, su incoherencia. Sobre muchas de las cuestiones que se plantearon, su postura fue ambigua; así, en los temas del aborto, de la iniciativa en el uso de armas nucleares, de las finanzas de su marido y otros más. Dadas las facultades de comunicación personal de los candidatos demócratas, la derrota era casi ineluctable.

Pensemos ahora en un gran éxito cultural, aunque en otro orden, como Bruce Springsteen. En sus conciertos se agotan las entradas, y ofrece espectáculo en abundancia para ojos y oídos. Visualmente atractivo, se dirige a su público con voz grave y en tono emotivo. Posee una facilidad de relación tremenda y se manifiesta con absoluta coherencia.

Pensemos en uno de nuestros presidentes de la historia contemporánea que destaque en nuestro recuerdo por su poder, su carisma, su capacidad para hacer cosas diferentes... ¿Ha pensado usted en John F. Kennedy? El 90 por ciento de las personas a quienes formulo esa pregunta piensan lo mismo. ¿Por qué? Pues bien, las razones pueden ser muchas y diversas, pero vamos a pasar revista a algunas de ellas. ¿Le parece que Kennedy poseía atractivo visual? Sin duda; pocas veces se niega ese particular. ¿Y con arreglo al criterio auditivo? El 90 por ciento de los interrogados contesta afirmativamente también a ese punto. ¿Sabía conmover a la gente con frases como «No preguntes lo que tu país puede hacer por ti; pregúntate lo que puedes hacer tú por tu país»? Fue un maestro en el uso de la comunicación para influir sobre las personas. En cuanto a si era coherente, el líder soviético Nikita Jruschov sin duda quedó convencido de que sí. La crisis de los misiles cubanos fue una prueba de coherencia entre Kennedy y Jruschov; ambos se miraron a los ojos y, como ha escrito un comentarista, «el soviético fue el que parpadeó».

Se han hecho estudios sobre los triunfadores, demostrándose siempre que se caracterizan por su gran habilidad para crear relaciones. Quien se muestre flexible y atractivo en las tres modalidades influirá sobre un gran número de personas, sea como maestro, como hombre de negocios o como líder mundial. Pero no se necesita ningún don congénito para conseguirlo. Si es usted capaz de ver, oír y sentir, también podrá crear una relación con quien desee, lo mismo que aquéllos. Basta buscar los detalles que puedan «reflejarse», siempre que ello se haga con naturalidad y discreción. Claro es que, si imitásemos a un asmático o al afligido por una evidente tartamudez, pensarían que nos burlábamos de ellos.

Mediante una práctica asidua usted puede entrar en el mundo de cualquiera y hablar en su misma longitud de onda. Esto se convertirá pronto en una segunda naturaleza. Lo hará de manera automática y sin segundas intenciones. Cuando haya adquirido cierto grado de eficacia en esto de la armonización, verá que ese proceso hace algo más que allanar las relaciones y el entendimiento con los demás. Por aquello de «ponerse a su altura y adelantar», pronto se verá usted en

situación de dirigirlos. No importa que usted sea totalmente distinto; si ha logrado entablar relación con otro, muy poco después de armonizar comportamientos será usted capaz de modificar el de esa otra persona.

Sirva un ejemplo. Hace algunos años, mi empresa de alimentación empezó a relacionarse con un médico muy influyente de Beverly Hills. Pero la relación empezó con mal pie. Él reclamaba una decisión inmediata sobre una propuesta, pero yo había salido de viaje y era el único que podía tomarla. A él no le gustó eso de tener que esperar a una persona más joven (veintiún años tenía yo entonces), así que cuando por fin nos reunimos, estaba en una actitud bastante hostil.

Le encontré sentado en su despacho, muy tieso y con los músculos en tensión. Yo me senté frente a él exactamente en la misma postura, y me puse a «reflejar» el ritmo de su respiración. Hablaba rápido, así que hablé rápido. Describía círculos con el brazo derecho, en un ademán un poco extravagante; hice lo mismo.

Pese a las circunstancias desfavorables de nuestro encuentro, empezamos a entendernos. ¿Por qué? Porque al armonizar, yo había establecido una relación. Al poco rato me di cuenta de que podía tomar la delantera. En primer lugar, disminuí el ritmo de mi discurso; él hizo lo propio. Luego me arrellané en el asiento; él también se relajó. Al principio era yo quien le imitaba para armonizar con él. Pero según iba desarrollándose nuestra relación, conseguí dirigirle y hacer que armonizase conmigo imitándome a mí. Luego me invitó a almorzar, y comimos juntos muy cordialmente, como si fuéramos amigos de toda la vida. Y era la misma persona que me odiaba cordialmente en el momento en que nos conocimos. Por tanto, no es imprescindible que las condiciones sean óptimas para lograr una buena armonización. Basta con la habilidad para adaptar el comportamiento propio al del interlocutor.

SEGUIMIENTO Y ADELANTAMIENTO

Seguimiento digital:
· Igualar predicados
· Igualar secuencias de claves de acceso
· Igualar tonalidad
· Igualar altura del sonido

Seguimiento analógico:
· Respiración
· Pulso
· Humedad de la epidermis
· Postura de la cabeza
· Movimientos faciales
· Movimiento de las cejas
· Diámetro de la pupila
· Tensión muscular
· Desplazamiento del peso corporal
· Movimientos de los pies
· Colocación de los miembros
· Relaciones espaciales
· Ademanes con las manos
· Desplazamiento corporal en el espacio
· Postura corporal

Lo que hice con aquel hombre fue «ponerme a su altura y adelantar». Eso supone, justamente, imitar con soltura los movimientos del otro, hacer lo mismo que él, cambiar de ritmo cuando él lo hace. Cuando se ha adquirido práctica en armonizar con otro, uno cambia de fisiología y de conducta casi por instinto a medida que lo hace el interlocutor. Las relaciones no son estáticas, no son algo que permanece estable una vez conseguido; son un proceso dinámico, fluido,

flexible. Así como la clave para establecer una relación duradera y armónica es la facultad de cambiar y ajustarse a la evolución del otro, en la táctica de «ponerse a su altura y adelantar» hay que saber cambiar de marcha con elegancia y precisión al mismo tiempo que la otra persona.

Después de este «seguimiento» («ponerse a su altura»), la fase siguiente es el «adelantamiento». Cuando usted entabla una relación con alguien se crea un lazo casi sensible. El adelantamiento se produce de una manera tan natural como el seguimiento. Llega un punto en que uno empieza a iniciar el cambio en vez de limitarse a imitar a la otra persona; la relación se halla tan adelantada que el otro nos sigue sin darse cuenta. Probablemente recordará usted lo que ocurre cuando sale de noche con unos amigos: cuando éstos bostezan, usted bosteza por compenetración sin estar soñoliento en absoluto. Es también el caso de los buenos vendedores, que saben ponerse en el mundo de otra persona, establecer una relación y, a partir de dicha relación, tomar la iniciativa en un momento dado.

Cuando hablamos de este medio para establecer relaciones, se impone una pregunta obvia: ¿qué hacer ante alguien que está furioso? ¿Ponernos a imitar su furor o su agresividad? Pues bien, es una posibilidad. No obstante, en el próximo capítulo veremos cómo se rompe el patrón de conducta de otra persona, sobre todo si es de rabia o de frustración, y cómo se consigue eso en un abrir y cerrar de ojos. Aunque a veces, si se pone uno en sintonía con la agresividad de otra persona, se entra en su mundo con tanta fuerza que cuando uno empieza a relajarse el otro depone también su actitud. Recuerde que entablar relación no quiere decir sonrisas y amabilidades, sino reacciones ajustadas. Los habitantes de los bajos fondos, por ejemplo, saben muy bien que hay que reaccionar con agresividad frente a la agresividad. Y usted también, en ocasiones, tendrá que ponerse fuerte en su comunicación con otra persona, ya que en nuestra cultura la firmeza ante un desafío es una manera de ganarse el respeto de los demás.

He aquí otro experimento. Entable una conversación con alguien. Armonice las posturas, la voz y la respiración. Transcurrido un rato modifique gradualmente su propia postura o su tono de voz. ¿Le sigue su interlocutor al cabo de unos minutos? De no ocurrir así, rectifique y retorne a la táctica de seguimiento. Vuelva a intentarlo luego con un cambio menos radical. Cuando tratamos de preceder a otro y nuestro oponente no nos sigue, ello significa simplemente que la relación todavía no es bastante sólida. Perfecciónela y vuelva a intentarlo.

Le invité a mirar en las vidas de los hombres como en un espejo, y a tomar de los demás el ejemplo para sí mismo.
TERENCIO

¿Cuál es la clave para establecer relaciones? La flexibilidad. No olvide que la barrera más insalvable es la creencia de que los demás tienen el mismo «mapa» que nosotros, es decir que ellos ven el mundo de la misma manera que nosotros. Los comunicadores sobresalientes rara vez caen en ese error. Saben que deben modificar su manera de expresarse, su tono, sus patrones respiratorios, sus gestos, hasta descubrir la vía de aproximación que les permite alcanzar sus objetivos.

Cuando uno fracasa en la comunicación con otro, solemos caer en la tentación de pensar que nos hallamos ante un estúpido que se niega a escuchar la voz de la razón. Pero eso virtualmente nos garantiza que no seremos escuchados nunca. Vale más cambiar nuestras palabras y nuestra actitud hasta que armonicen con el modelo del mundo que tiene el interlocutor.

Uno de los axiomas esenciales de la PNL (Programación Neuro-Lingüística) es que el sentido de nuestra comunicación no es otro que la respuesta que obtenemos. La responsabilidad de la comunicación nos incumbe a nosotros. Si usted quiere convencer a alguien de que haga una cosa y él va y hace otra diferente, el fallo está en la comunicación de usted, que no ha acertado con la manera de «hacer llegar» su mensaje.

Esto es absolutamente crucial en todo cuanto hagamos. Consideremos el caso de la enseñanza. La gran tragedia de la educación consiste en que muchos maestros conocen bien la materia, pero no conocen a los alumnos. No saben cómo procesan la información sus alumnos, no están familiarizados con sus sistemas de representación, ignoran el funcionamiento de su mente.

Los mejores maestros dominan instintivamente el «seguimiento» y el «adelantamiento». Tienen facilidad para trabar relación, y su mensaje penetra. Sin embargo, nada se opone a que todos los maestros aprendan a hacerlo. Aprendiendo a seguir a sus alumnos, a presentar la información de tal manera que los alumnos puedan procesarla eficazmente, lograrían revolucionar el mundo de la enseñanza.

Algunos maestros creen que, puesto que ellos dominan su materia, el fallo de la comunicación recae sobre los alumnos, que no son capaces de aprender. Sin embargo, el sentido de la comunicación estriba en las respuestas y no en los contenidos. Aunque uno sepa todo lo que hay que saber acerca del Sacro Imperio Romano-Germánico, si no logra establecer una relación no podrá trasladar esa información de su mapa al mapa de otra persona y, en tanto suceda así, sus conocimientos carecerán de sentido. Por eso los mejores maestros son los que tienen facilidad para establecer relaciones. Hay una anécdota sobre una clase cuyos alumnos idearon la travesura de dejar caer los libros al suelo todos a la vez, exactamente a las nueve en punto, para sacar de sus casillas a la maestra. Ella, sin pensárselo dos veces, dejó la tiza, lanzó un libro al suelo y dijo: «Lo siento, se me pasó la hora». Con esto se metió a toda la clase en el bolsillo.

Los creadores de la PNL han dado un ejemplo fascinante de cómo podría funcionar la enseñanza en condiciones ideales. Es el caso de un joven alumno de una escuela técnica cuyo sistema principal de representación era el cenestésico. Al principio padecía una dificultad tremenda para entender los esquemas eléctricos. El tema le parecía difícil y aburrido. En el fondo, le costaba captar los conceptos que se le presentaban en clave visual.

Cierto día se puso a imaginar lo que sentiría un electrón que viajase por el circuito cuyo esquema tenía delante. Imaginó sus diferentes reacciones y cambios de conducta al ir pasando por los componentes del circuito, representados en el esquema por medio de los símbolos habituales. Casi inmediatamente, el diagrama empezó a adquirir para él un nuevo sentido. Incluso empezaba a gustarle. Cada esquema nuevo era una nueva odisea, una aventura. Lo pasaba tan bien que acabó la carrera de ingeniero. Y ese triunfo lo consiguió gracias a la posibilidad de aprender a través de su sistema de representación favorito. Pues bien, casi todos los chicos rechazados por nuestro sistema de enseñanza son capaces de aprender; somos nosotros los que no hemos sabido enseñarles. Nunca establecimos una auténtica relación con ellos, y nunca armonizamos con sus estrategias de aprendizaje.

He puesto el énfasis en la enseñanza porque, en fin de cuentas, uno ha de aprender durante toda la vida, bien sea de sus hijos, en casa o en el trabajo con sus empleados o sus colegas. Lo que funciona en las aulas funciona también en los despachos o en el salón de nuestro hogar.

Hay que señalar una maravilla más de la magia de las relaciones: es lo que se adquiere con más facilidad en el mundo. No hacen falta libros de texto ni hay que asistir a curso alguno. No hay que desplazarse a ningún lugar para que descienda sobre nosotros la sabiduría de un maestro, ni se necesita ningún diploma. Los únicos medios que hacen falta son los ojos, los oídos, los sentidos del tacto, el gusto y el olfato.

Usted puede empezar a cultivar las relaciones ahora mismo. Todos estamos siempre en proceso de comunicación y de interrelación. Sencillamente, se trata de hacer ambas cosas de la manera más eficaz. Uno puede estudiar las relaciones observando a las personas que le acompañan en la cola para subir al avión. Puede aplicarlas en la tienda de la esquina, en su trabajo y en su hogar. Preséntese a una entrevista para conseguir un empleo y armonice con el

entrevistador: le caerá simpático en seguida. Use las relaciones en los negocios para crear una conexión inmediata con los clientes. Si desea convertirse en un maestro de las comunicaciones, sólo necesita aprender a entrar en el mundo de los demás. Ahora mismo ya tiene cuanto hace falta para conseguirlo.

Hay otras maneras de entablar relaciones, conjuntos de distinciones que ayudan a determinar las opciones por las que se rigen las personas, y se llaman...

Las distinciones de la excelencia: los metaprogramas

Bajo la clave adecuada, uno puede decir cualquier cosa; bajo la clave equivocada, nada vale. Acertar con la clave es lo esencial.
GEORGE BERNARD SHAW

Hablar en público es uno de los mejores medios para comprender la asombrosa diversidad de las reacciones humanas. Es imposible dejar de fijarse en la infinita variedad de las reacciones que uno obtiene. Cuente usted una historia edificante, y unos permanecen impasibles mientras otros se muestran conmovidos hasta llorar. Cuente un chiste, y mientras unos se desternillan de risa otros no mueven ni un solo músculo. Se diría que cada individuo escucha en un lenguaje mental diferente.

La cuestión es: ¿por qué las personas reaccionan de manera diferente ante las mismas cosas? Unos ven el vaso medio lleno y otros lo ven medio vacío; unos escuchan un mensaje y se sienten estimulados, motivados, mientras otros oyen lo misino v no reaccionan en absoluto. La cita de Shaw que encabeza este capítulo es literalmente cierta. Si usted se dirige a alguien bajo la clave acertada, todo será posible; si lo hace bajo una clave equivocada, nada funcionará. El mensaje más inspirador, el pensamiento más profundo y la crítica más inteligente carecen absolutamente de sentido si no son comprendidos, tanto en lo intelectual como en lo emocional, por la persona a quien se dirigen. Hay claves fundamentales, no sólo para el poder personal, sino también para la mayoría de las cuestiones trascendentes que se nos plantean como colectividad. Si quiere ser un persuasor genial, un maestro de las comunicaciones, tanto en los negocios como en la vida particular, debe saber encontrar la clave adecuada.

El camino para ello pasa por los llamados metaprogramas. Los metaprogramas son las claves de cómo procesa una persona las informaciones. Son unos poderosos patrones o modelos internos que deciden cómo nos formamos nuestras representaciones internas, y que dirigen nuestro comportamiento. Los metaprogramas son los programas internos (o «rutinas de clasificación») que usamos para decidir a qué prestamos atención. La información siempre se distorsiona, borra y generaliza, porque la mente consciente sólo puede prestar atención, en cada momento, a un volumen dado de elementos.

Nuestro cerebro procesa la información de manera muy parecida a como lo hace un ordenador. Absorbe cantidades fantásticas de datos y los organiza en una configuración inteligible para el ser humano. Ningún ordenador sirve de nada sin un programa que le suministre las estructuras para realizar tareas determinadas. Los metaprogramas hacen algo parecido para nuestro cerebro: suministran la estructura que determina a qué prestamos atención, qué conclusiones sacamos de nuestras experiencias y en qué direcciones nos conducen; nos proporcionan la base sobre la cual decidimos si algo nos parece interesante o aburrido, un posible beneficio o una posible amenaza. Para comunicar con un ordenador hay que entender cómo funciona su programa; para comunicar eficazmente con una persona, uno tiene que entender sus metaprogramas.

Los humanos tienen pautas o patrones de comportamiento, y otros patrones bajo los cuales organizan su experiencia para crear ese comportamiento. Es indispensable comprender esos patrones mentales para que nuestros mensajes lleguen, bien se trate de conseguir que el otro nos compre un automóvil o que entienda que realmente estamos enamorados de él o de ella. Por más que las situaciones difieran, hay una estructura permanente en cuanto a la manera en que los individuos entienden las cosas y organizan sus ideas.

El primer metaprograma es el que dicta hacia qué se tiende y qué se rehuye. Todo el comportamiento humano gira alrededor del deseo de obtener placer y el de evitar el dolor. Ante una cerilla encendida usted se aparta para evitar el dolor de la quemadura en la mano; ante una bella puesta de sol, usted

se sienta a contemplarla para disfrutar del placer del maravilloso espectáculo mientras el día cede su lugar a la noche.

Lo mismo ocurre con otras acciones algo más ambiguas. Uno puede caminar un kilómetro porque le agrada el ejercicio; otro tal vez hará lo mismo porque tiene un miedo terrible a ir en coche. Uno leerá a Faulkner, Hemingway o Scott Fitzgerald porque le gusta la prosa y las ideas de estos autores; otro quizá los lea para que sus conocidos no le consideren un inculto o un ignorante. Este no busca el placer, sino que huye de un dolor; no tiende hacia algo, sino que rehuye algo.

Al igual que sucede con los demás metaprogramas que vamos a comentar, en este proceso no hay nada absoluto. Todos tendemos hacia ciertas cosas y rehuimos otras. No todo el mundo reacciona de la misma manera frente a todos los estímulos, aunque para cada cual existe un modo predominante, una tendencia más fuerte hacia un programa o hacia otro. En algunos predomina la tendencia enérgica y la atracción del peligro; se sienten más a gusto cuando tienden hacia algo que los excita. Otros se inclinan a ser precavidos y prudentes; tienden a buscar protección y contemplan el mundo como un lugar más bien peligroso. Sus acciones procuran rehuir lo amenazador o inseguro, en vez de buscar la excitación. Para averiguar hacia dónde se mueven las personas, pregúnteles qué es lo que buscan en relación con algo: una casa, un coche, un empleo o cualquier otra cosa. *¿Responden diciendo lo que quieren o lo que no quieren?*

¿Qué significado tiene esta información? Absoluto. Si es usted un negociante que vende un producto, tiene dos medios de promocionarlo: el de lo que hace, y el de lo que no hace. Para vender un coche puede subrayar que corre mucho, que tiene un buen diseño o que sirve para «ligar», o bien puede poner énfasis en que consume poca gasolina, que apenas necesita mantenimiento y que ofrece mucha seguridad en caso de accidente. La estrategia a utilizar depende siempre de la estrategia de la persona con la que estemos tratando. Si empleamos con ella un metaprograma equivocado, más valía que nos hubiéramos quedado en casa, ya que ello equivale al intento de atraerle hacia algo mientras que nuestro oponente no piensa sino en razones para largarse.

Recuerde que un coche puede andar por el mismo camino hacia adelante o hacia atrás; todo depende de la dirección en que mire. Lo mismo ocurre en el aspecto personal. Supongamos que se trata de convencer a su hijo para que asista a la escuela con regularidad. Podría decirle: «Será mejor que estudies o no irás a un buen instituto», o también. «Mira a Pedro. Como no estudiaba, lo echaron del colegio, y ahora se va a pasar el resto de su vida sirviendo gasolina a los conductores. ¿Es así cómo quieres vivir tú también?». ¿Qué resultados dará esta estrategia? Depende de su hijo. Si su motivación primaria es rehuir las cosas, podría salir bien. Pero ¿y si es de quienes se sienten atraídos hacia las cosas que le excitan, de quienes se motivan por lo que les parece llamativo? En ese caso, usted no lograría cambiar su conducta proponiéndole un ejemplo que rehuir. Podrá sermonearle hasta la saciedad, pero le estará hablando bajo una clave equivocada; es como si hablase latín y él sólo entendiese griego. Pierde usted su tiempo y el de su hijo. En realidad, los que se mueven por atracción suelen impacientarse o guardar rencor a los que sólo ofrecen supuestos de repulsión. Si tal fuese el caso de su hijo, la mejor manera de convencerle sería: «Si apruebas este curso, te llevaré al instituto que tú mismo hayas elegido».

El segundo metaprograma establece si el marco de referencia es externo o interno. Pregúntele a alguien cómo sabe cuándo ha hecho un buen trabajo. Para algunos, la confirmación procede de fuera, por ejemplo cuando reciben de su jefe una palmada en el hombro y se les dice que lo han hecho muy bien. O un aumento de sueldo. O una gran recompensa honorífica, o el aplauso y el reconocimiento de los colegas. Esas muestras externas de aprobación le dicen a uno que ha hecho un buen trabajo: eso es un marco externo de referencia.

Para otros, la prueba o confirmación procede de dentro. Cuando han hecho algo bien, lo saben «en su fuero interno». Si uno tiene un marco interno de referencia, podrá proyectar una casa que merezca todos los premios de arquitectura, pero si él no está convencido de lo que ha hecho, ninguna muestra externa de aprobación le convencerá. Por el contrario, quien haya hecho un trabajo acogido más que tibiamente por sus superiores o sus colegas, pero esté seguro en su fuero interno de haberlo hecho bien, preferirá fiarse de su propio criterio y no hacer caso de los demás; eso es un marco interno de referencia.

Supongamos que se trata de convencer a otro para que asista a un cursillo, y que usted le dice: «Tienes que asistir. Es estupendo. Yo y todos mis amigos fuimos y nos lo pasamos muy bien, y lo hemos comentado durante semanas. Todos estamos de acuerdo en que nos ha servido para cambiar nuestras vidas a mejor». Si la persona a quien se dirige con estas palabras se guía por un marco de referencia externo, es muy posible que consiga persuadirla. Si toda esa gente dice que es verdad, se inclinará a creer que realmente lo es.

Pero ¿y si tiene un marco de referencia interno? Difícil empresa será la de convencerle aduciendo lo que han dicho los demás. Para él no significa nada. No lo tiene en cuenta. Sólo conseguirá persuadirle apelando a cosas que él sepa por sí mismo, por ejemplo diciéndole: «¿Recuerdas aquellas conferencias a las que asististe el año pasado? ¿No dijiste que habían sido la experiencia más instructiva desde hacía muchos años? Bien, pues me he enterado de algo que quizá se les parezca; si lo pruebas, a lo mejor te puede suponer una experiencia así, ¿qué te parece?». ¿Servirá eso? Sin duda, porque entonces sentirá que le están hablando en su mismo idioma.

Conviene observar que todos estos metaprogramas están condicionados por el contexto y por el estrés. Cuando uno lleva diez o quince años haciendo algo, probablemente poseerá un fuerte marco interno de referencia acerca de ello; si por el contrarío es un novato, posiblemente no habrá construido todavía un marco de referencia tan fuerte acerca de lo que sea correcto o equivocado en dicho contexto. Las preferencias y los patrones o modelos se van elaborando con el tiempo. Pero, aunque uno sea diestro, no por eso dejará de usar la izquierda en diferentes situaciones, cuando ello fuere necesario. Lo mismo ocurre con los metaprogramas. No somos vehículos de dirección única. Podemos variar. Podemos cambiar.

Qué clase de marco de referencia tiene la mayoría de los líderes, ¿el interno o el externo? Un líder verdaderamente eficaz debe poseer un marco interno fuerte. No sería un líder si tuviera que perder el tiempo preguntando la opinión de los demás antes de emprender alguna acción. En esto de los metaprogramas siempre hay un equilibrio ideal, y es cuestión de dar con él. Pocas personas funcionan bajo un extremo estricto. El verdadero líder también ha de ser capaz de absorber eficazmente la información del exterior; de lo contrario, no sería un líder sino un megalomaníaco.

En un curso reciente que di, al que se admitían oyentes, se me acercó un individuo acompañado de tres amigos y me dijo con severidad: «¡No me convence!». Evidentemente, había venido a provocarme. Pronto se puso de manifiesto que clasificaba con arreglo a un marco de referencia interno. (Las personas orientadas externamente no suelen interpelarle a uno para decirle lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.) De su conversación con los que le acompañaban deduje también que se movía habitualmente en el sentido del distanciamiento. Por eso le dije: «Yo no he de convencerle de nada. Usted es el único que puede convencerse a sí mismo». Y no supo qué contestar a esta respuesta, pues esperaba que yo defendiera mi artículo para poder rechazarlo en bloque. Pero ahora tuvo que asentir a lo dicho por mí, pues en su fuero interno sabía que era verdad. Entonces continué: «Sólo usted sabe quién será el perdedor si no asiste al curso». A mí, normalmente, una observación así me habría sonado horrorosa, pero funcionó porque estaba dicha en el lenguaje de mi oponente. Obsérvese que yo no dije que él iba a ser el perdedor si no asistía,

sino: «Sólo usted sabe [marco interno de referencia] quién será el perdedor [maniobra de distanciamiento] si no asiste al curso». A lo que él contestó: «Sí, eso es verdad», dicho lo cual fue al otro lado del local, donde estaba el mostrador de las inscripciones. Si no hubiera estudiado los metaprogramas, habría tratado de convencerle pidiéndole que consultase a otros asistentes (marco de referencia externo), y le habría explicado todas las ventajas que podía obtener del mismo (maniobra de acercamiento), lo cual hubiera sido un sistema excelente para convencerme yo mismo, pero no a una persona como mi interlocutor.

El tercer grupo de metaprogramas es el que selecciona a favor de sí mismo o a favor de los demás. Algunas personas consideran las interrelaciones humanas atendiendo exclusivamente a lo que puedan sacar de ellas para sí mismos; otros prefieren ver lo que pueden hacer por sí mismos y por los demás. Como es lógico, los extremos son poco corrientes: el que selecciona exclusivamente para sí se convierte en un egocéntrico; el que seleccionara exclusivamente para los demás sería un mártir.

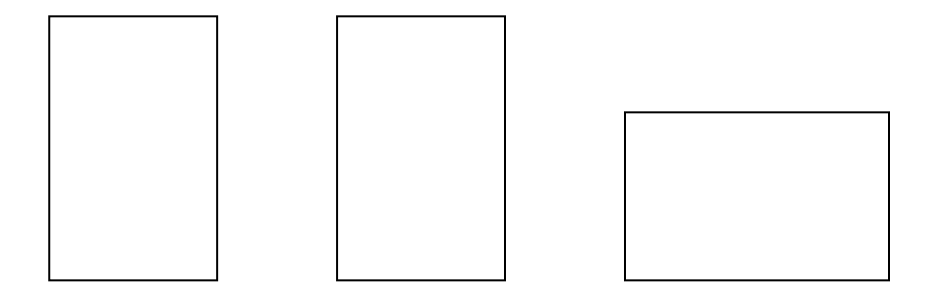
Si se dedicase usted a seleccionar personal para una empresa, ¿no le interesaría saber situar en esa escala a cada candidato? Hace poco, una gran compañía aérea descubrió que el 95 por ciento de las reclamaciones afectaba a un 5 por ciento de sus empleados. Ese 5 por ciento era el de los que clasificaban predominantemente para sí; buscaban ante todo su propio interés y no el de los demás. ¿Podemos decir que eran malos empleados? Sí y no. Es evidente que no estaban en el lugar que les correspondía y que no hacían bien su trabajo, sin excluir que fuese gente inteligente, trabajadora y agradable. Pero no se les había colocado en el puesto idóneo.

¿Qué hizo la compañía? Los reemplazó por personas del tipo que clasifica para los demás. Esto lo averiguó la compañía mediante entrevistas en grupo, durante las cuales se les pedía a los candidatos que explicaran por qué deseaban trabajar para esa línea aérea. La mayoría de los interrogados creyó que se les juzgaba por las respuestas que daban en presencia del grupo, mas no fue así, sino que se les valoró con arreglo a su conducta como miembros de la audiencia. Es decir, los individuos que prestaron más atención al que hablaba en cada momento y le animaban con miradas, sonrisas o ademanes, merecieron la puntuación más alta, al contrario de los que no hacían caso mientras hablaban otros, prefiriendo sumergirse en su propio mundo interior; estos últimos revelaron la tendencia a seleccionar primariamente para sí y no fueron contratados. Como resultado de esta iniciativa, el índice de reclamaciones de la compañía disminuyó en un 80 por ciento. Sirva esto como ejemplo de la importancia de los metaprogramas en el mundo empresarial. ¿Cómo puede uno evaluar a otra persona si no sabe lo que la motiva? ¿Cómo armonizar el empleo que uno ofrece con la persona idónea desde el punto de vista de los conocimientos necesarios, la capacidad para aprender y la disposición interna? Muchas personas muy inteligentes se sienten frustradas durante toda su carrera profesional, simplemente porque desempeñan cargos que no utilizan de manera óptima sus cualidades inherentes. Lo que en determinado contexto puede ser un defecto, en otro contexto distinto se convierte en una cualidad.

En una empresa de servicios, como es una compañía aérea, evidentemente se necesitan personas que clasifiquen para los demás. Cuando tengamos que contratar a un interventor, sin duda preferiremos a alguien que clasifique más bien para sí. ¿Cuántas veces hemos tratado con personas que nos dejan en un estado de confusión porque hacen bien su trabajo en el aspecto intelectual, pero muy mal en el aspecto emocional? Es el caso del médico que clasifica primordialmente para sí. Aunque brille por su acierto en los diagnósticos, si no da la impresión de que se preocupa por sus pacientes no será del todo eficaz. Encontrar el hombre adecuado para cada puesto sigue siendo uno de los grandes problemas de todas las empresas. Pero es un problema que podría solucionarse si se supiera cómo procesan la información los candidatos al puesto.

Llegados a este punto, merece la pena observar que no todos los metaprogramas han de considerarse por igual. ¿Les resulta más ventajoso a los individuos actuar por aproximación que por distanciamiento? Quizá. ¿Sería mejor el mundo si las personas clasificasen más con referencia a las demás que para sí mismas? Probablemente. Pero hemos de desenvolvernos en la vida tal como es, y no como nos gustaría que fuese. Usted quizá preferiría que su hijo se moviese por atracción hacia las cosas en lugar de rehuirlas; pero si quiere comunicarse eficazmente con él, debe hacerlo de una manera que funcione y no con arreglo a la idea que usted tiene sobre cómo debería ser. La clave consiste en observar a una persona con toda la atención posible, escuchar lo que dice, qué tipo de metáforas utiliza, estudiar lo que revela su fisiología y cuándo presta atención o se aburre. Las personas revelan de una manera coherente y constante cuáles son los metaprogramas que las mueven. No se necesita un estudio muy profundo para averiguar cuáles son sus tendencias o el criterio de clasificación que aplican en un momento dado. Al objeto de determinar si alguien clasifica para sí o para los demás, basta con observar cuánta atención presta a otras personas. ¿Se inclina hacia sus interlocutores con una expresión facial de interés hacia lo que le dicen, o permanece reclinado, con aire de indiferencia y pasividad? Todos clasificamos para nosotros mismos en algún momento, y a veces es importante hacerlo así. La clave está en la tendencia predominante, y si los modos de clasificación elegidos nos ponen en condiciones de producir los resultados que deseamos.

El cuarto programa de clasificación es el que distingue a los buscadores de acuerdos de los buscadores de diferencias. Vamos a aclararlo con un experimento. Examine estas figuras y dígame qué relación guardan entre sí.



Si le tocase describir la relación entre estas figuras, usted dispondría de muchas contestaciones. Quizá diría que todas son rectángulos, o que todas tienen cuatro lados; o tal vez que hay dos verticales y una horizontal, o dos de pie y una tumbada, o que ninguna figura tiene exactamente la misma relación con las otras dos; o que una de ellas es diferente y las otras dos son iguales.

A usted se le ocurrirán aún más descripciones, estoy seguro. ¿Qué pasa aquí? Todas son descripciones de la misma imagen, pero bajo planteamientos absolutamente distintos. Lo mismo pasa con los «igualadores» y los «diferenciadores». Este metaprograma determina cómo clasifica uno la información que ha de aprender, entender y demás cosas por el estilo. Algunos reaccionan ante el mundo encontrando igualdades. Llamémosles igualadores. Sería el caso de los que, al contemplar la figura, dirían: «Todos son rectángulos». Hay otro tipo de igualadores que encuentran excepciones dentro de la igualdad; son los que dirían: «Todos son rectángulos, pero uno de ellos está tumbado y los otros dos están de pie».

A éstos se contrapone el grupo de los buscadores de diferencias, de los diferenciadores, que a su vez se divide en dos. Unos miran el mundo y ven que todo es diferente; ésos mirarían las figuras y dirían que todas son diferentes y guardan diferentes relaciones entre sí (que no se parecen en absoluto, vamos). El

otro tipo de diferenciador ve excepciones dentro de las diferencias; viene a ser el negativo del que ve excepciones dentro de las igualdades: primero ve las diferencias y luego observa lo que hay en común. Para determinar si alguien es un igualador o un diferenciador pídale que describa las relaciones entre cualquier conjunto de objetos o de situaciones, y observe si se fija primero en las semejanzas o en las diferencias. ¿Imagina lo que ocurre cuando un igualador se encuentra con un diferenciador? Donde el uno dice que todos son iguales, el otro replica: «¡No es verdad! ¡Todos son diferentes!». Si el razonamiento del primero es que todos son rectángulos, el del segundo consiste en decir que el grueso de los trazos puede no ser el mismo, o que los ángulos no son perfectamente iguales en los tres cuadriláteros. ¿Quién tiene razón? Los dos, por supuesto, ya que todo depende de la percepción de la persona. Sin embargo, a los diferenciadores suele costarles más entablar relaciones con los demás debido a su tendencia a buscar diferencias. En su caso es más fácil el acuerdo con otros diferenciadores.

¿Qué importancia tienen estas distinciones? Voy a ponerle un ejemplo de mi propio negocio. Tengo cinco socios, y todos menos uno son igualadores. En general, esto funciona magníficamente. Como nos parecemos, nos llevamos bien. Pensamos del mismo modo y vemos las mismas cosas, de manera que en nuestras reuniones se produce un «sinergismo» estupendo; todos hablamos al mismo tiempo y proponemos ideas, que nos parecen cada vez mejores; a medida que sintonizamos los unos con los otros, vemos lo que ven los demás, ampliamos sus intuiciones y nos estimulamos mutuamente.

Hasta que interviene nuestro diferenciador, naturalmente. De manera infalible, él no ve las cosas como nosotros. Cuando los demás creemos que todo encaja, él subraya lo que no encaja; cuando rebosamos de entusiasmo, él nos interrumpe para decirnos que lo proyectado no va a funcionar, y luego se queda tan ancho. No quiere escuchar lo que los demás hemos visto y prefiere fijarse en toda clase de dificultades de las que nosotros no queremos ni oír hablar. Los demás queremos navegar en el «ozono mental», mientras él pretende que el juego vuelva a la casilla de salida diciendo: «Sí, pero, ¿qué me dicen de esto? ¿Y de esto otro?».

¿No es una molestia? Desde luego que sí. ¿Es un socio valioso? Por supuesto. Únicamente se trata de hacerle intervenir en el momento apropiado de nuestro proceso de planificación. No deseamos que empiece a hablar de detalles y arruine nuestra sesión de concurso de ideas; el sinergismo que se crea durante nuestra colaboración vale más que sus eternas críticas. Pero luego, cuando empieza a secarse el torrente de sugerencias, es cuando nos hace falta alguien capaz de ver los agujeros, de poner el dedo sobre las incoherencias, de advertir lo que no está bien madurado, lo que no encaja. Ésa es la función que él desempeña, y gracias a ello muchas veces nos hemos salvado de ser víctimas de nosotros mismos.

Los diferenciadores son minoría. Las generalizaciones ofrecidas por las encuestas dicen que vienen a ser diferenciadores algo así como un 35 por ciento de los entrevistados. (Si es usted un diferenciador, seguramente estará diciéndose que tales encuestas le ofrecen poca fiabilidad.) Sin embargo, los diferenciadores son sumamente valiosos porque tienden a ver lo que no vemos los demás. No es que sean el hada de la inspiración poética. Muchas veces, incluso cuando están animados, encuentran el modo de ver alguna diferencia y se desaniman al instante. Pero su sensibilidad crítica y analítica es importante en cualquier tipo de negocio. Pensemos en un fracaso comercial gigantesco, por ejemplo el de la película *La puerta del cielo*. Quien hubiese tenido la ocasión de mirar entre bastidores habría contemplado un grupo de creativos igualadores provistos de marcos de referencia internos, es decir moviéndose en bloque hacia su objetivo sin pararse a considerar ningún peligro. Necesitaban desesperadamente un diferenciador capaz de exclamar: «¡Alto! ¡Qué pasa aquí!», y de comunicar sus dudas de manera que fuesen aceptadas por los marcos internos de referencia de aquellos creativos.

Las modalidades igualadoras o diferenciadoras son muy importantes porque desempeñan un papel en casi todo, incluso en la alimentación. El igualador extremo llega a consumir alimentos que le perjudican simplemente por conformismo. No querrá comer una manzana o una ciruela; estos frutos presentan demasiadas variantes en cuanto a grado de madurez, textura, sabor, tiempo de almacenaje y demás variables. En su lugar, consume conservas o productos industrializados que no varían jamás. Quizá sean malsanos, pero consuelan el espíritu invariable del igualador.

Si uno ofrece un empleo que implica trabajo repetitivo, invariable año tras año, ¿contrataría a un diferenciador? Desde luego que no. Es preferible un igualador, que será muy feliz en ese puesto mientras usted no se vea en la necesidad de trasladarle. Por el contrario, si el empleo precisara un grado importante de flexibilidad o cambios continuos, ¿querrá fichar a un igualador para ese puesto? No, naturalmente. Estas distinciones pueden ser muy útiles para determinar qué grado de satisfacción laboral cabe esperar de los individuos para un período de tiempo prolongado.

Citaría como ejemplo el caso de un conocido delantero centro de fútbol, que hace algunos años empezó la temporada con gran éxito y tremenda capacidad ofensiva. Pero como era un diferenciador, al cabo de algún tiempo se consideró obligado a cambiar su rutina, y cayó en un bache. Se le convenció para que se fijase en los diferentes tipos de aficionados que ocupaban las localidades de gol en cada uno de los campos que visitaba con su equipo. Dedicado a observar esas variedades, pudo diferenciar a gusto en este punto trivial, mientras rendía al máximo en lo verdaderamente importante.

¿Utilizaría usted las mismas técnicas de persuasión para un igualador que para un diferenciador? ¿Querría verlos desempeñando el mismo trabajo? ¿Cree que sería correcto educar por igual a dos chicos con estrategias diferentes en este aspecto? Desde luego que no. Pero eso no quiere decir que las estrategias sean inmutables. Los seres humanos no son como los perros de Pavlov. Pueden modificar sus estrategias en cierta medida, aunque sólo si alguien se molesta en explicarles, en su propio lenguaje, cómo hacerlo. Cuesta un esfuerzo tremendo y mucha paciencia convertir en igualador a un diferenciador de toda la vida, pero uno puede ayudarle a sacar el mayor partido posible de su propio planteamiento, al tiempo que aprende a ser menos criticón y doctrinario. Ese es uno de los secretos del arte de convivir con individuos que sean diferentes de nosotros mismos. Y a la inversa, para los igualadores quizá sea conveniente aprender a distinguir las diferencias, contrarrestando su excesiva tendencia a generalizar. Al igualador puede serle útil aprender a observar las diferencias entre la semana actual y la semana pasada, o entre las ciudades que visita (en vez de asegurar que Los Ángeles se parece mucho a Nueva York). Sepamos ver también las *diferencias*: son la salsa de la vida.

Un igualador y un diferenciador, ¿pueden convivir felizmente? Seguro..., siempre y cuando sepan entenderse mutuamente. De esta manera, cuando se suscite alguna diferencia sabrán ver que no es que el otro tenga razón o no, sino que ve las cosas de otra manera. No resulta imprescindible ser totalmente idénticos para establecer una relación. Basta con recordar que uno y otro perciben las cosas de manera diferente, y saber respetarse y apreciarse.

El metaprograma siguiente se refiere a lo que hace falta para convencer de algo a alguien. La estrategia de la persuasión consta de dos partes. Para averiguar cómo se puede convencer a alguien con seguridad, primero se debe establecer qué bloques sensoriales precisa ese alguien a fin de dejarse convencer; luego es preciso descubrir con qué frecuencia precisa esos estímulos para quedar convencido. Para descubrir el metaprograma de convicción de un interlocutor, pregúntele: «Cuando otra persona hace bien su trabajo, usted, ¿cómo se entera? Posibilidades: a) por observación, es decir viéndolo; b) cuando se lo cuentan; c) poniéndose a hacerlo a su lado; d) leyendo un informe de

rendimiento». La respuesta puede ser una combinación cualquiera de estas posibilidades. Por ejemplo, que crea que Fulano es un buen trabajador cuando le vea trabajar bien y cuando otros le confirmen que lo hace bien. La pregunta siguiente será: «¿Cuántas veces necesita demostrarle que es bueno, para que usted quede convencido?». Las respuestas posibles son cuatro: a) inmediatamente, es decir que le basta comprobarlo una vez para considerarlo demostrado; b) unas cuantas veces (es decir, dos o más); c) durante un cierto período de tiempo (que puede ser de semanas, o de un mes, o de un año); d) permanentemente. En este último caso, nuestro interlocutor no se dará por satisfecho sin que la persona a quien se juzga haga la demostración todas las veces.

Cuando uno es el jefe de una organización, la relación de confianza es de las más valiosas que puede llegar a establecer con sus colaboradores clave. Si ellos saben que usted se preocupa por ellos, trabajarán más y mejor para la empresa; por el contrario, si no confían en usted no rendirán. Para establecer esa confianza, empero, hay que prestar atención a las diferentes necesidades de las diferentes personas. Algunos entablan una relación y desearán preservarla. Les basta saber que usted juega limpio y se preocupa por ellos para que el vínculo sea duradero, a menos que lo traicione en algún sentido.

Pero esto no sirve para todos. Algunos trabajadores necesitan algo más que eso, bien sea una palabra amable, un comunicado redactado en términos de aprobación, una demostración pública de aprecio o un encargo de confianza. Tal vez sean tan leales y justos como capaces, pero necesitan más confirmación por parte de usted que otros. Exigen más pruebas de que todavía existe un vínculo entre ambos. De manera similar, todo buen vendedor sabe que hay clientes a quienes sólo tiene que «hacer el artículo» la primera vez, y son clientes para toda la vida. Otros quieren ver el producto dos o tres veces antes de decidirse a comprar, mientras otros tal vez dejen pasar seis meses antes de que haya que convencerles de nuevo activamente. Y luego está, naturalmente, el «favorito» del vendedor, el que pese a llevar años usando el producto cada vez que entra el vendedor quiere que le convenza nuevamente de las razones para comprarlo. Hay que repetirle la demostración todas las veces. El mismo proceso, y todavía más intenso, surge en las relaciones personales. Con algunas personas, cuando se les ha demostrado amor una vez vale para siempre. Con otras hay que demostrarlo todos los días. Conviene comprender esos metaprogramas porque dan el plan de acción para convencer a los demás; uno sabe de antemano lo que se necesita para ello, y así no causa tanta contrariedad el que exige ser convencido todas las veces, sabiendo que es así y que no va a cambiar su comportamiento.

Otro metaprograma es el de las necesidades contra las posibilidades. Pregúntele a alguien por qué entró a trabajar en su empresa actual, o por qué compró el coche o la casa que tiene ahora. Algunos se motivan principalmente por la necesidad y no por lo que ellos mismos desean. Hacen lo que se consideran obligados a hacer; no son las posibilidades lo que les impulsa a ponerse en acción. No andan buscando las infinitas variedades de la experiencia. Pasan por la vida tomando lo que viene y lo que encuentran a su alcance. Cuando necesitan un nuevo empleo, una nueva casa, un coche nuevo o incluso una nueva esposa, van y se conforman con lo que encuentran.

A otros les motiva la búsqueda de las posibilidades. Lo que deben hacer les motiva menos que lo que desean hacer. Buscan opciones, experiencias, elecciones, caminos. La persona motivada por las necesidades se fija en lo conocido y seguro. La que se motiva por las posibilidades busca lo desconocido y quiere averiguar lo que podía ocurrir, las oportunidades que podrían surgir...

Si fuese usted un empresario, ¿a qué tipo de personas preferiría contratar? Algunos contestarían seguramente: «Al individuo motivado por las posibilidades». Al fin y al cabo, un sentido desarrollado de lo posible garantiza más plenitud vital. Instintivamente, la mayoría de nosotros (e incluso algunos de los que se motivan

realmente por las necesidades) nos mostramos partidarios de permanecer abiertos a una variedad infinita de nuevas direcciones.

En realidad, no es tan sencillo. Hay empleos que exigen atención al detalle, regularidad y perseverancia. Supongamos, por ejemplo, que es usted inspector de calidad en una fábrica de coches. Siempre está bien tener sentido de las posibilidades; pero lo que necesitaría de verdad sería el sentido de lo necesario. Tendría que saber exactamente lo que se necesita y comprobar si se estaba haciendo. Un individuo motivado por las posibilidades probablemente se aburriría tremendamente en un oficio así, mientras que otro motivado por las necesidades se adaptaría perfectamente a él.

Por otra parte, las personas motivadas por las necesidades también tienen sus virtudes. En algunos trabajos la constancia es una cualidad. Al buscar a una persona capaz de cubrir el puesto, usted preferiría a alguien capaz de desempeñarlo durante mucho tiempo. La persona motivada por las posibilidades siempre anda buscando nuevas opciones, nuevas empresas y nuevos desafíos. Si encuentra otro empleo y le parece que presenta más perspectivas, muy probablemente dejará el actual. No así el espíritu algo lento del que se motiva por la necesidad, que acepta un empleo porque lo necesita, y que permanece en él puesto que trabajar es una necesidad de la vida. Son muchos los empleos que exigen un individuo audaz, temerario y dotado de fe en las posibilidades. Por ejemplo, si la empresa de usted estuviese diversificándose hacia campos enteramente nuevos, le interesaría contratar a alguien capaz de sintonizar con todas las posibilidades. Pero en otros puestos es de importancia capital la solidez, la seriedad y la permanencia; en éstos necesitaría usted a alguien motivado por lo necesario para él. En cualquier caso, interesa conocer cuáles son los metaprogramas propios, de manera que cuando busque un empleo sea capaz de elegir el que mejor se adapta a su carácter.

El mismo principio rige cuando se trata de motivar a los hijos. Suponga que se trata de inculcarles las ventajas de unos buenos estudios en una escuela de reconocido prestigio. Si tiene usted un hijo motivado por la necesidad, tendrá que explicarle por qué necesita una buena carrera. Deberá hablarle de los muchos empleos que requieren una titulación, o explicarle por qué necesita una buena base matemática para ser ingeniero o una buena preparación en lengua y literatura para ser un buen maestro. Si su hijo se motiva por las posibilidades, el planteamiento debería ser diferente. Como se aburre con sus deberes, tendría que subrayarle las infinitas posibilidades que encierra una buena educación, demostrarle cómo los estudios mismos abren un gran camino para toda clase de posibilidades y llenarle la cabeza de nuevas avenidas a explorar, de nuevas dimensiones a inaugurar y de nuevos descubrimientos en espera de descubridor. Aunque en cada caso el resultado pretendido sea el mismo, los medios para alcanzarlo han de ser muy diferentes.

Otro metaprograma es el estilo de trabajo del individuo. Cada uno de nosotros tiene el suyo. Algunos no son felices si no disfrutan de *independencia*. Les cuesta trabajar en estrecha colaboración con otras personas y no se desenvuelven a gusto bajo una supervisión demasiado estrecha; necesitan ser, por así decirlo, los amos de su propio cotarro. Otros funcionan mejor integrados en un grupo. Diremos que su estrategia es de tipo *cooperativo*: desean compartir la responsabilidad de todas las tareas que emprenden. Y otros tienen una estrategia de *proximidad*, que viene a ser como un término medio entre las otras dos: prefieren trabajar con otras personas, pero asumiendo la responsabilidad exclusiva de lo que hacen. Quieren ser dueños de sí, pero no aisladamente.

Para obtener el máximo de sus empleados, o de sus hijos, o de los subordinados confiados a su supervisión, debe averiguar sus estrategias de trabajo, la manera en que pueden ser más eficaces. A veces se encuentra a un empleado que es brillante, pero molesta porque siempre quiere hacerlo todo sin escuchar a nadie. Tal vez ese individuo no haya nacido para ser un empleado.

Quizá sea de los que necesitan ser dueños de su propio negocio; tarde o temprano lo intentará, seguramente, si no le ofrece usted un medio para expresarse. Si tiene usted un empleado así y no quiere prescindir de su talento, debe encontrar cómo permitirle ejercerlo al máximo y con la mayor autonomía posible. Puesto a trabajar en un grupo, los volvería locos a todos, pero si le da tanta independencia como sea posible puede resultar valiosísimo. En eso estriban las nuevas ideas sobre los emprendedores.

El lector sabrá algo del llamado Principio de Peter, con su idea de que todo el mundo asciende hasta llegar a su propio nivel de incompetencia. Una de las razones de que esto ocurra es que muchas veces los «empleadores» son insensibles a las estrategias de trabajo de sus empleados. Muchas personas trabajan mejor en un ambiente de colaboración; necesitan grandes cantidades de realimentación (feedback) tanto de informaciones como de interacción humana. ¿Es prudente recompensar esas buenas cualidades poniéndolos al frente de alguna operación nueva y dotada de autonomía? No, si se quiere seguir sacando provecho de dichas cualidades. Eso no significa que tales personas no merezcan una promoción; pero esa promoción y esas nuevas experiencias que usted proporcione deben ser tales que hagan relucir lo mejor de las cualidades, y no lo peor.

De una manera parecida, muchos de los que trabajan bajo estrategias de proximidad desean formar parte de un equipo, pero al mismo tiempo que se les deje trabajar a su manera. En cualquier organización se encuentran empleos para las tres estrategias; lo único que se necesita es percepción aguda para saber dónde rinde mejor cada uno y asignarle una tarea que le permita realizarse.

He aquí un ejercicio para practicar hoy mismo. Cuando haya terminado este capítulo, juegue a detectar los metaprogramas de otras personas. Pregúnteles: ¿Qué busca usted en una relación (en una casa, en un coche, en una carrera)? ¿Cómo sabe cuándo ha tenido éxito en algo? ¿Qué relación hay entre lo que hace este mes y lo que hizo el mes pasado? ¿Cuántas veces necesita que alguien le demuestre una cosa para convencerse de que es cierta? Hábleme de una experiencia favorita en su trabajo y de lo que significó para usted.

¿Presta atención su interlocutor mientras le dirige usted estas preguntas? ¿Permanece pendiente de las reacciones de usted, o se distrae volviendo su atención a otras cosas? Las preguntas propuestas sólo son una pequeña muestra de las que podría usted formular para detectar con éxito los meta programas que hemos comentado. Si no obtiene la información que busca, modifique el planteamiento de sus preguntas hasta conseguirlo.

Analice cualquier dificultad de comunicación que se le presente, y descubrirá casi siempre que la misma desaparece cuando uno llega a comprender los metaprogramas del interlocutor, permitiendo reajustar las comunicaciones. Trate de recordar alguna frustración de su vida: alguien a quien usted quiere pero no se siente querido, alguien para quien usted trabaja y que no da muestras de apreciarlo, alguien a quien usted intentó ayudar y que no lo ha agradecido. Lo que se necesita es identificar el metaprograma que interviene en cada caso y definir lo que hizo usted así como lo que hace la otra persona. Supongamos, por ejemplo, que usted es de los que sólo necesitan una verificación de que la relación de amor existe, mientras que su compañero o compañera es de los que exigen confirmaciones permanentes. O quizá redactó usted una propuesta demostrando que todo seguía igual, cuando su jefe no deseaba oír sino lo mucho que había cambiado todo. O tal vez advirtió usted a alguien sobre algo que le convenía evitar, pero ese alguien sólo agradece que le hablen de lo que desea.

Cuando se habla en clave equivocada, el mensaje llega falseado. Ese problema afecta lo mismo a los padres en el trato con sus hijos, como a los directivos en el trato con sus empleados. En el pasado, muchos no nos preocupábamos de desarrollar la percepción necesaria para identificar y calibrar las estrategias básicas que usan los demás. Cuando no se consigue que el mensaje llegue a alguien, no es el contenido lo que ha de cambiar, sino la forma,

a través de una flexibilidad que nos permita adaptarnos a los metaprogramas de la persona con quien tratamos de comunicarnos.

A menudo la comunicación es más eficaz cuando se combinan varios metaprogramas. Una vez, mis socios y yo tuvimos ciertas diferencias de negocios con un hombre que había trabajado para nosotros. Nos reunimos, e intenté comenzar la sesión instaurando un marco positivo, por lo que dije que deseaba un desenlace que satisficiera a todas las partes. Él replicó inmediatamente: «Nada de lo que dice me interesa. Tengo el dinero y pienso quedármelo. Y no quiero que el abogado de ustedes me moleste con llamadas y amenazas». Así pues, empezaba planteando una táctica de distanciamiento. Yo contesté: «Pues nosotros deseamos que esto funcione, puesto que todos tenemos el propósito de ayudar a la gente y a nosotros mismos con objeto de alcanzar una mejor calidad de vida, cosa que conseguiremos si colaboramos». Él replicó: «Yo no tengo ninguna intención de ayudar a nadie, y en cuanto a ustedes, me importan un comino. El que ha de salir feliz de aquí soy yo». A medida que se prolongaba la sesión sin apenas progresos, quedó demostrado que jugaba al distanciamiento, que clasificaba para sí, que diferenciaba, que se orientaba por un marco de referencia interno y que no creía en las cosas sino después de verlas, oírlas y confirmarlas permanentemente.

Tales metaprogramas no eran una garantía de comunicación perfecta, que digamos, teniendo en cuenta especialmente que yo soy contrario a casi todo lo dicho. Seguimos hablando durante casi dos horas sin conseguir nada, y yo casi estaba a punto de abandonar. Pero al fin se encendió la luz en mi mente, y cambié de táctica. Le dije: «Esa idea que tiene usted en la cabeza, ¿sabe usted?, la tengo aquí», mostrándole el puño al mismo tiempo. De esta manera me apoderaba de su marco interno de referencia, que no podía manipular con mis palabras, y lo exteriorizaba para controlarlo. Luego continué: «Lo tengo aquí, y usted tiene sesenta segundos. Decídase o va a salir perdiendo, y mucho. Yo no pierdo nada, pero usted va a perder personalmente». Así le daba un punto nuevo del que alejarse.

Dicho esto, proseguí: «Usted [centrando el marco] va a perder [distanciamiento] porque no cree que aquí lleguemos a negociar una solución». Como era un diferenciador, se pondría a pensar lo contrario, es decir que sí había una solución. Continué: «Mire dentro de usted mismo y vea [marco de referencia interno] si está verdaderamente dispuesto a pagar el precio que va a tener que pagar, día tras día, como consecuencia de su decisión de hoy. Porque yo voy a contarle a todo el mundo, permanentemente [emulando la estrategia de convicción de mi oponente], lo que usted hizo aquí hoy y cómo se ha comportado. Tiene un minuto para decidir. Puede usted elegir entre arreglar esta cuestión o perderlo todo... personalmente, para siempre. Mírelo bien, a ver si me he explicado con coherencia».

No tardó más de veinte segundos en rehacerse y decir: «Bueno, muchachos, yo siempre he querido colaborar con vosotros. Sé que puede arreglarse». Y lo decía sin rencor alguno, sino animado de entusiasmo, como si ya fuéramos amigos. Continuó: «Sólo quería convencerme de que se podía hablar con vosotros». ¿Cómo tan positivo, después de dos horas? Porque yo había utilizado sus metaprogramas para motivarle, y no mi propio modelo del mundo.

Lo que le dije, para mí habría sido ofensivo. En otros tiempos yo me enfadaba con quienes se comportaban de manera contraria a la mía, hasta que aprendí que los individuos diferentes tienen programas y patrones o modelos diferentes.

Los principios de clasificación de metaprogramas que hemos expuesto hasta aquí son importantes y potentes. Sin embargo, lo más crucial y que conviene recordar es que la diversidad de metaprogramas que uno sea capaz de percibir no tiene otros límites que los dictados por su sensibilidad, su agudeza y su imaginación. Una de las claves del éxito en cualquier aspecto es la capacidad para realizar nuevas distinciones. Los metaprogramas proporcionan las herramientas que permiten las distinciones cruciales para decidir cómo tratar con los demás. No

está usted reducido a los metaprogramas comentados aquí. Conviértase en un estudioso de las posibilidades. Mida y calibre constantemente a las personas que le rodean. Tome nota de los patrones de que se sirven para su percepción del mundo, y póngase a analizar otros casos de patrones similares. A través de este planteamiento conseguirá desarrollar todo un conjunto de distinciones acerca de las personas, lo que con el tiempo le permitirá comunicar eficazmente con interlocutores de todas clases.

Algunos individuos, por ejemplo, clasifican primordialmente a partir de sus sentimientos, mientras otros clasifican conforme a pensamientos racionales. ¿Utilizaría usted los mismos argumentos para convencer a unos y a otros? Desde luego que no. Algunas personas basan sus decisiones exclusivamente en hechos concretos y en cifras. Quieren saber ante todo si los detalles encajan; sólo después piensan en el panorama general. A otras les convence en primer lugar un concepto o una idea general; reaccionan sólo ante las grandes generalizaciones. Quieren ver primero el panorama más amplio, y sólo si les agrada consienten en pasar a los detalles. A unos les entusiasman los principios; lo que más les estimula es lanzar una nueva idea, y cuando ya está puesta en marcha, pierden interés y pasan a otra cosa. Otros, en cambio, se fijan en la terminación. Para emprender algo necesitan ver claro el camino hasta el final, bien se trate de leer un libro o de llevar a cabo un trabajo. Algunos clasifican por la comida. Sí, ha leído usted bien: por la comida. Casi todo lo que hacen o desean hacer se valora bajo criterios de comida. Pregúnteles una dirección y se la explicarán así: «Siga hasta el final de la calle, donde hay un Burger King, doble a la izquierda y continúe hasta ver un McDonald's. Entonces doble a la derecha hasta la esquina del Kentucky Fried Chicken, y luego a la izquierda hasta llegar a un edificio de color chocolate». Pregúnteles sobre una película que fueron a ver, y le contarán lo mal surtido que estaba el bar del cine; pregúnteles sobre una boda y le hablarán del banquete. Otra persona que clasificase primordialmente por la gente preferiría hablarle de los invitados a la boda o de los personajes de la película. El que clasifica ante todo por actividades le contaría lo que pasó en la boda, o el argumento de la película, y así sucesivamente.

El conocimiento de los metaprogramas facilita aún otra cosa: un modelo de equilibrio. Todos seguimos una estrategia u otra en el uso de los metaprogramas: en algunos quizá nos desviemos ligeramente a un lado o a otro; en otros es posible que vayamos dando bandazos entre posturas extremas. Pero ninguna de tales estrategias se halla esculpida en piedra. Podemos elegir entre seguir los metaprogramas que nos ayuden y rechazar los que nos estorben, lo mismo que podemos tomar la decisión de situarnos en estados estimulantes. Lo que hace un metaprograma es decirle a nuestro cerebro lo que debe cancelar. De este modo, si uno se mueve por aproximación, por ejemplo, borra las cosas de las que hay que alejarse. Para cambiar sus metaprogramas, basta con aprender a percibir las cosas que normalmente uno suprime, y ponerse a centrar la atención en ellas.

No cometa el error de confundirse a sí mismo con su comportamiento, ni el de hacer lo mismo con los demás. Uno suele decir: «Conozco a Pepe. Hace tal y tal y tal cosa». Pues bien, no conoce usted a Pepe. Le conoce a través de su conducta; pero él no es su conducta, como tampoco usted es la suya. Si es usted alguien que tiende a rehuirlo todo, será porque ése es su patrón de comportamiento. Si no le gusta, puede cambiarlo. Más aún, no tiene excusa para dejar de hacerlo. Dispone de ese poder ahora mismo. Sólo es cuestión de averiguar si tiene usted motivos suficientes para poner en obra lo que sabe.

Hay dos maneras de cambiar los metaprogramas. Una utiliza los Acontecimientos Emocionalmente Significativos (AES). Si usted fue testigo de que sus padres siempre se distanciaban de las cosas y, como consecuencia, no pudieron realizar todas sus posibilidades, ello quizá tenga algo que ver con la manera en que usted se aproxima o rehuye. Si uno clasificase exclusivamente por las necesidades y hubiese perdido una gran oportunidad de empleo porque la empresa buscaba a alguien dotado de un sentido dinámico de las posibilidades, el

trauma quizá le induciría a modificar sus planteamientos. Si usted fuese de los que reaccionan por aproximación y se dejase deslumhrar por una oportunidad de inversión que resultara luego una estafa, eso afectaría probablemente a su modo de contemplar la siguiente propuesta que encontrase en su camino.

Otra manera de cambiar es mediante la decisión consciente de hacerlo. Muchos ni siquiera hemos pensado nunca en los metaprogramas que usamos. El primer paso hacia el cambio es el reconocimiento; la percepción exacta de lo que hacemos actualmente suministra la oportunidad de practicar nuevas elecciones, es decir, de cambiar. Supongamos que usted acaba por darse cuenta de que tiene una tendencia fuerte a rehuir las cosas. ¿Qué opina de ella? Sin duda, habrá cosas que deseará rehuir en cualquier circunstancia. Cuando uno pone la mano sobre una plancha caliente, lo único que desea es rehuir dicha plancha cuanto antes. Pero ¿no existen otras cosas hacia las cuales, en realidad, desearía tender? Para ser verdaderamente dueño de todas las situaciones, ¿no debería realizar a veces un esfuerzo consciente de aproximación? La mayoría de los grandes líderes y de los grandes triunfadores, ¿no se mueven más bien por aproximación que por distanciamiento? Como se ve, tendrá que realizar usted un pequeño esfuerzo. Podría iniciarlo pensando en algunas cosas que le agraden, y empezar a moverse activamente hacia ellas.

La existencia de metaprogramas también puede concebirse a un nivel más elevado. ¿Tienen metaprogramas las naciones? Puesto que muestran un comportamiento (¿no es cierto?), en la misma medida tendrán también metaprogramas. La conducta colectiva refleja muchas veces un patrón o modelo basado en los metaprogramas de sus dirigentes. Los Estados Unidos, en su mayor parte, poseen una cultura que se diría se mueve por aproximación. Un país como Irán, ¿tiene un marco de referencia interno o externo? Recordemos las últimas elecciones presidenciales estadounidenses: ¿cuál era el metaprograma básico de Walter Móndale? Muchas personas le percibieron como distanciador. Lo pintaba todo muy negro y aseguraba que Reagan no decía la verdad y que acabaría por aumentar los impuestos, y concluía: «Al menos, yo les digo desde ahora que hay que aumentar los impuestos, o vamos a la catástrofe». No digo que tuviera razón o no; observe el lector el patrón de conducta. Ronald Reagan tocaba sólo notas positivas, mientras que el mensaje de Móndale se percibió como agorero. Es posible que Móndale estuviera diciendo cosas muy sensatas; existían, en efecto, cuestiones importantes a las que debía enfrentarse la nación. Sin embargo, a un nivel emocional (que es donde interviene hoy día buena parte del juego político), el metaprograma de Reagan, por lo visto, armonizaba más eficazmente con el del país.

Como el resto de este libro, los metaprogramas deben utilizarse en dos direcciones. La primera, tomarlos como herramientas para calibrar y guiar nuestras comunicaciones con los demás. Así como la fisiología de una persona nos muestra muchísimos antecedentes de ella, sus metaprogramas nos hablarán elocuentemente de lo que la motiva o le inspira temor. La segunda, tomarlos como una herramienta para el cambio individual. Recuerde que usted y sus comportamientos no son lo mismo. Si descubre en usted la propensión a algún estereotipo que le perjudica, en su mano está el cambiarlo. Los metaprogramas ofrecen uno de los medios más poderosos para calibrarse y cambiarse personalmente. Y suministran la clave de las herramientas de comunicación más poderosas de que podemos disponer.

En el próximo capítulo hablaremos de otras herramientas valiosas de la comunicación. Herramientas que le enseñaran...

Cómo tratar las resistencias y resolver los problemas

Podrás permanecer inconmovible en un torrente caudaloso, pero no en el mundo de los hombres.
PROVERBIO JAPONÉS

En lo que antecede, el lector ha aprendido a modelar y a detectar los patrones decisivos de los actos humanos que producen los resultados deseables, a dirigir sus propias acciones a fin de asumir el control de su vida. La idea que subyace en todo esto es que no resulta inevitable tener que elegir nuestro comportamiento mediante una sucesión de errores y nuevos ensayos, sino que se puede alcanzar la «soberanía» mediante el estudio de los medios más eficaces para regir el propio cerebro.

En el trato con los demás es inevitable una cierta medida de error y nuevo ensayo. No cabe dirigir la conducta de los demás con la misma celeridad, eficacia y certidumbre que los resultados propios. No obstante, una de las claves del éxito personal consiste en aprender a acelerar ese proceso. Lo cual se consigue desarrollando las relaciones, sabiendo entender los metaprogramas, aprendiendo a calibrar a los demás de modo que permita tratar con ellos en su propio idioma. En este capítulo trataremos de cómo abreviar el proceso de ensayo y error inherente en toda interacción humana, y enseñaré cómo tratar las resistencias y cómo resolver las dificultades.

Si hubo un concepto clave en la primera parte del libro, fue el de «modelado». Modelar la excelencia es crucial para aprender a crear pronto los resultados que uno desea. Si la segunda parte tiene una palabra clave, ésa es «flexibilidad»: el rasgo común de todos los comunicadores eficaces. Ellos aprenden a calibrar al interlocutor y luego no dejan de modificar el propio comportamiento (verbal o no verbal) hasta crear lo que desean. Para comunicar bien, lo primero es tener sentido de la humildad y estar dispuesto a cambiar. La fuerza de voluntad no sirve para comunicar; a nadie haremos entender nuestros puntos de vista por la fuerza. Sólo se puede comunicar mediante una flexibilidad perseverante, pletórica de recursos, atenta.

No es la flexibilidad un rasgo que todo el mundo posea por naturaleza. La mayoría de nosotros seguimos los mismos patrones de siempre, con torpe monotonía. En muchos casos, como estamos seguros de tener razón, confiamos en que la mera repetición acabará por abrirnos paso; a ello colaboran el amor propio y la inercia. Y además, suele ser más fácil seguir haciendo las cosas como siempre. Pero muchas veces lo más fácil es lo peor que podíamos hacer. En este capítulo estudiaremos maneras de cambiar de dirección, de romper patrones, de redirigir la comunicación y de sacar algo en limpio de la confusión. El poeta místico William Blake escribió: «El hombre que no cambia nunca de opinión es como el agua estancada: su mente cría sabandijas». El hombre que no cambia nunca sus patrones de comunicación se encuentra también en terreno cenagoso.

Dijimos en otro lugar que, en cualquier sistema, la máquina con más grados de libertad, la más flexible, es la que presenta mayor eficacia. Lo mismo pasa con las personas. La clave consiste en plantear tantas opciones como sea posible, tratar de abrir todas las puertas, ensayar tantos planteamientos como sea necesario para resolver un problema. Si funcionáramos bajo un solo programa o actuáramos a partir de una sola estrategia, seríamos tan eficaces como un automóvil con una sola marcha.

Una vez fui testigo de cómo una amiga convencía al recepcionista de un hotel para que le permitiera continuar en la habitación durante varias horas más, cuando ya tenían previsto dejarla desocupada. Ocurría que su marido se había lastimado en un accidente de esquí, y ella quería que descansase hasta disponer de un medio de transporte. El recepcionista, educado pero muy consciente de su responsabilidad, aducía toda clase de excelentes razones por las cuales no podía

acceder. Mi amiga le escuchaba con respeto, pero sin dejar de oponerle luego otras razones contrarias y aún más convincentes.

Observé cómo recorría toda la escala, desde la seducción y la persuasión femeninas hasta la lógica y la razón. Sin mostrarse altanera ni por un instante, y sin aparentar una insistencia excesiva, simplemente perseveró en busca de su objetivo. Hasta que el recepcionista sonrió a su pesar y dijo: «Señora, creo que usted gana». ¿Cómo obtuvo lo que deseaba? Mediante la flexibilidad, que le permitió cambiar de postura e intentar una maniobra nueva cada vez que el recepcionista se oponía, hasta lograr que dejara de oponerse.

Muchos creen que la negociación de una disputa es algo así como un combate de boxeo verbal. Uno martillea con sus argumentos hasta conseguir lo que quiere. Pero es mucho más elegante y eficaz el modelo de las artes marciales orientales, como el aikido y el t'ai chi. En éstas, el objetivo no es superar una fuerza, sino reconducirla, no oponerse a la fuerza con la fuerza, sino plegarse a la fuerza que se dirige contra nosotros y guiarla en una dirección nueva. Eso fue precisamente lo que hizo mi amiga, y es lo que hacen los mejores comunicadores.

Tengamos presente que la resistencia no existe; sólo hay comunicadores faltos de flexibilidad, que empujan en el instante equivocado y en la dirección equivocada. Como el maestro de aikido, el buen comunicador, en vez de rebatir los puntos de vista de otro, pone en juego su sensibilidad y sus recursos para detectar la formación de una resistencia, hallar puntos de acuerdo, ponerse a su misma altura y reconducir luego la comunicación en el sentido que él desea.

El mejor soldado jamás ataca. El luchador superior triunfa sin violencia. El conquistador más grande vence sin combate. El director más eficaz dirige sin imponer. A eso se le llama ecuanimidad inteligente; a eso se le llama conocimiento de los hombres.
LAO-TSE, Tao Te King

Conviene recordar que ciertas palabras y frases crean resistencias y dificultades. Los grandes líderes y comunicadores lo saben, por lo que prestan mucha atención a las palabras que emplean y al efecto que las mismas ejercen. En su autobiografía, Benjamin Franklin describió así su estrategia para comunicar sus opiniones sin dejar de mantener la relación:

> He desarrollado el hábito de expresarme en actitud de incredulidad modesta, no empleando nunca, si voy a aventurar algo que pueda suscitar controversia, las palabras «ciertamente», «indiscutiblemente» o cualesquiera otras de las que se usan para dar un aire de certidumbre a las opiniones; prefiero decir que yo entiendo o concibo tal cosa de esa manera, o que me parece o que yo diría que, por tales y tales razones, o que imagino que es así, o que así es si no estoy equivocado. Creo que dicho hábito me ha sido muy ventajoso cuando he tenido la oportunidad de inculcar mi opinión y convencer a otros hombres en cuanto a las medidas que, de vez en cuando, me había comprometido a promover.

El viejo Franklin sabía bien cómo persuadir asegurándose de no crear resistencia a sus propuestas mediante el empleo de las palabras que suscitan reacciones negativas. Hay otras. Permítaseme el ejemplo del «pero», tantísimas veces usado. Si se emplea de una manera inconsciente y automática, puede ser una de las palabras más destructivas de una conversación. Cuando alguien dice: «Eso es verdad, pero...», ¿qué significa eso? Significa que no es verdad, o que en todo caso es irrelevante. Con la palabra «pero» se niega todo lo dicho antes. ¿Qué siente cuando alguien le dice que está de acuerdo con usted, pero... ? ¿Y si sustituyéramos esa palabra por «y», pongamos por caso? ¿Qué pasaría si nos acostumbrásemos a decir: «Eso es verdad, y además hay otra cosa que también es verdad», o bien: «Ésa es una idea muy interesante, y ahora voy a explicar otra manera de verla». En ambos casos, comenzaríamos con un juicio afirmativo; en

vez de generar una resistencia, habríamos creado un camino para reconducir la cuestión.

Recuerde que no hay personas resistentes, sino sólo comunicadores inflexibles. Lo mismo que existen frases y palabras que activan automáticamente sentimientos o estados de resistencia, también hay maneras de comunicar que conservan el interés y la actitud abierta de los interlocutores.

¿Qué pasaría, por ejemplo, si dispusiera usted de un instrumento de comunicación que le sirviera para transmitir exactamente lo que opina acerca de una cuestión, sin comprometer su integridad en ningún sentido y sin necesidad de discrepar con su oponente? ¿No sería ése un instrumento bien poderoso? Pues aquí lo tiene. Se llama el «marco de transigencia», y lo forman tres frases que usted puede utilizar en cualquier comunicación como muestra de respeto hacia la persona con la que se comunica, para mantener la relación con ella, para compartir lo que usted crea cierto y para no rebatir nunca sus opiniones en modo alguno. Donde no hay resistencia, no hay conflicto.

Esas tres frases son:

«Lo aprecio, y...»

«Lo respeto, y...»

«Lo admito, y...»

En todo caso, hará usted tres cosas. Construirá una relación, por cuanto entra en el mundo de la otra persona y acusa recibo de su comunicación, en vez de ignorarla o denigrarla con palabras como «pero» o «sin embargo». Creará un marco de transigencia que establece un vínculo entre ambos. Y se abrirá la puerta para reconducir el asunto sin crear resistencias.

Veamos otro ejemplo. Alguien le ha dicho: «Se equivoca usted de medio a medio»; si contesta: «No, señor, el que se equivoca es usted» con el mismo énfasis, ¿se mantendrá la relación? No, habrá un conflicto y habrá una resistencia. En vez de eso, dígale a ese interlocutor: «Respeto su opinión en ese punto, y creo que si escuchara mi manera de verlo quizá pensaría de otro modo». Observe que no se trata de dar su anuencia al contenido de la comunicación del otro. Una opinión acerca de cualquier asunto siempre puede ser apreciada, respetada o admitida. Usted puede apreciar esa opinión dado que, si se pusiera en esa «fisiología» y tuviera esas percepciones, opinaría del mismo modo.

Puede también apreciar la intención de otro. Muchas veces, por ejemplo, dos personas que ven una cuestión desde ángulos opuestos no aprecian los puntos de vista contrarios, y por tanto ni siquiera los escuchan. En cambio, si cada uno dirigiese su atención hacia el marco de transigencia, se hallaría escuchando con más atención lo que dijera el otro... y, como resultado, descubriría nuevas maneras de apreciarlo.

Supongamos que discute usted con alguien sobre el tema nuclear. Su interlocutor es partidario de aumentar el arsenal nuclear, mientras que usted propugna una moratoria. Quizá los dos se consideren oponentes y, no obstante, el propósito de ambos tal vez sea el mismo: más seguridad para sus familias y para ustedes mismos, y la paz mundial. De tal manera que si el otro dijese: «El único sistema para resolver ese problema nuclear es borrar del mapa a los rusos», en vez de discrepar de él usted podría entrar en su mundo diciendo: «Aprecio de veras su interés y su deseo de crear un mundo seguro para sus hijos, y creo que quizás exista un medio más eficaz que el de borrar del mapa a los rusos. ¿Qué le parecería la posibilidad de...?». Si se comunica usted de esta manera, su interlocutor se sentirá respetado. Nota que se le escucha, no que se le combate. No hay discrepancia, y sin embargo se han introducido, al mismo tiempo, nuevas posibilidades. Esa fórmula puede emplearse con cualquiera: sin importar lo que haya dicho, usted siempre encontrará algo que apreciar, respetar y admitir. No se podrá pelear contra usted, porque usted no quiere pelear.

El que se encastilla en sus propias opiniones no hallará a muchos que estén de acuerdo con él.
LAO-TSE, Tao Te King

En mis cursos suelo practicar un pequeño experimento que ofrece resultados memorables a la mayoría de los asistentes. Hago que dos de ellos defiendan criterios opuestos acerca de una cuestión y que la debatan sin utilizar nunca la palabra «pero» y sin intentar, ni por asomo, denigrar el punto de vista del interlocutor. Viene a ser algo así como un «aikido» verbal. Es una experiencia liberadora para todos. Aprenden más, porque llegan a apreciar el punto de vista opuesto en vez de considerarse obligados a destruirlo. Pueden discutir sin llegar a la beligerancia ni al enfado. Consiguen establecer distinciones nuevas. Y descubren puntos de acuerdo.

Usted puede ensayarlo también con algún conocido. Elija un tema que les permita asumir perspectivas opuestas y argumente la suya siguiendo con rigor el procedimiento que acabo de describir, o sea jugando a descubrir aspectos comunes y enfocando luego la dirección que usted desea. No quiero decir que prescinda de sus propias opiniones, ni que se convierta en una especie de medusa intelectual. Pero descubrirá que alcanza el desenlace propuesto con más eficacia por el sistema de alinearse primero flexiblemente y marcar luego la dirección, en vez de pontificar con violencia. Además, al abrirse a una perspectiva diferente, enriquecerá y equilibrará mejor su propio punto de vista. Muchos consideran la discusión como un juego en el que se pierde o se gana (yo tengo razón y el otro está equivocado; una de las partes tiene el monopolio de la verdad y la otra está sumida en las tinieblas de la ignorancia). Al hallar el «marco de transigencia», gano tiempo, aprendo más y, no obstante, descubro que llego mucho más pronto adonde quería ir a parar. Otro ejercicio muy útil consiste en defender lo que uno no cree. Le sorprenderá descubrir cuántas perspectivas nuevas se obtienen así.

Los mejores vendedores, los mejores comunicadores, saben que es muy difícil convencer a alguien para que haga algo que no desea. En cambio, es muy fácil llevarle a donde está deseando ir. Mediante la creación de un marco de transigencia y el empleo de una conducción natural, pero no a través del conflicto, uno debe hacer lo segundo y no lo primero. Para una comunicación eficaz es fundamental que las cuestiones queden enmarcadas de manera que el interlocutor haga lo que él quiere y no lo que quiere usted. Vencer una resistencia es difícil; resulta mucho más fácil evitarla construyendo sobre puntos de acuerdo y de relación. Así la resistencia se convierte en anuencia, en asistencia.

Hay un método para resolver problemas que estriba en redefinirlos: encontrar el camino del acuerdo y no el de la discordia. Otro consiste en romper los patrones. Muchas veces nos colocamos en un estado de bloqueo, durante el cual nos dedicamos a hurgar en la basura mental. Es como cuando la aguja del tocadiscos encuentra un disco rayado: la misma sinfonía aburrida se repite una y otra vez. Para poner fin a esta situación se suele dar un empujoncito a la aguja, o alzarla y continuar en otro lugar. Lo mismo se necesita para salir de un estado de bloqueo: interrumpir de algún modo el patrón, el viejo estribillo fatigante, y empezar de nuevo.

A mí me divierte observar lo que siempre ocurre cuando convoco una sesión terapéutica en mi casa de California. Está situada en una finca muy bonita, a orillas del mar. Cuando llega la gente, la belleza del panorama tiende a situarlos en un estado positivo. Yo los contemplo desde el torreón que tiene mi casa. Veo cómo van llegando en coche, se apean, miran a su alrededor con alegría manifiesta y se acercan a la puerta principal. Evidentemente, todo cuanto ven los pone en un estado vital, positivo.

¿Qué pasa luego? Suben, charlamos un poco (todo ello en tono muy placentero y positivo), hasta que les pregunto: «Bien, ¿cuál es el motivo de su visita?». Al instante se puede observar cómo dejan caer los hombros, se les

vuelven flacidos los músculos faciales, respiran con angustia y adoptan un tono de autocompasión mientras se disponen a desarrollar la letanía de sus penas y deciden ponerse en su estado «apesadumbrado».

La mejor manera de liquidar ese patrón de comportamiento es demostrar lo fácil que resulta romperlo. Generalmente yo lo consigo diciendo con energía, casi como si estuviera enfadado: «Usted perdone, pero ¡no hemos comenzado todavía!». ¿Qué ocurre? En seguida replican: «¡Ah! Disculpe», se yerguen, reanudan el ritmo normal de la respiración, recuperan la postura y la expresión facial habituales, y vuelven a sentirse bien. Es un mensaje muy fácil de entender. Ya saben cómo ponerse en un estado favorable, y que son ellos mismos quienes eligen el desfavorable. Tienen todos los instrumentos para cambiar su fisiología, sus representaciones internas y su estado, a fin de cambiar instantáneamente su comportamiento. ¿Con cuánta rapidez puede conseguirse esto? En un segundo.

He descubierto que la confusión es un gran medio para romper patrones o modelos de conducta. Las personas recaen en las conductas estereotipadas porque no saben comportarse de otra manera. Andan por ahí melancólicas y deprimidas porque creen que con eso suscitarán el interés y la preocupación de otros. Quieren que les pregunten qué les pasa; es su modo de llamar la atención y así usan sus recursos lo mejor que saben para tratar de cambiar su estado.

Si conociera usted a una persona así, ¿cómo reaccionaría? Por una parte, tal vez podría hacer lo que se espera de usted, es decir sentarse e iniciar una conversación larga, profunda y llena de dolorido sentir. Con eso tal vez se sentirá mejor su oponente, pero también se refuerza el patrón. Es decirle a esa persona que no necesita más que mostrarse melancólica para recibir todas las atenciones que desea. Pero ¿y si hiciera usted algo distinto? ¿Si empezase a provocarle, o no le hiciera el menor caso, o se pusiera a ladrar en su cara como un perro? Descubrirá que esa persona no sabe cómo reaccionar; de su confusión o de su hilaridad nacerá un patrón distinto para la percepción de esa experiencia.

Ahora bien, es evidente que todos necesitamos, a veces, un amigo, alguien con quien hablar. Hay situaciones de tristeza y dolor verdaderos que exigen un oído sensible y comprensivo. Aquí me refiero a comportamientos estereotipados y estados de bloqueo, que son secuencias reiterativas de comportamiento, «alimentadas» por nosotros mismos y destructivas. Cuanto más se refuerzan, más daño se hace uno mismo. Entonces el verdadero objetivo es mostrar a los afectados cómo cambiar esos patrones y la posibilidad de cambiar su comportamiento. Cuando uno se ve acabado, a merced del primero que quiera darle un golpe, así es cómo se conduce. Si por el contrario se considera dueño de la situación y cree que puede cambiar sus patrones, entonces *puede*.

Lo malo es que muchas veces nuestra cultura nos dice lo contrario. Afirma que no controlamos nuestro comportamiento, ni nuestros estados, ni nuestras emociones. Muchos han adoptado un modelo terapéutico según el cual estamos a merced de toda una serie de condicionantes, desde los traumas de la infancia hasta los desórdenes de tipo hormonal. Hay que aprender, pues, la lección de que los patrones se pueden interrumpir y cambiar... en un segundo.

Richard Bandler y John Grinder se ganaron el mote de «interruptores de patrones» en la época en que ejercían como terapeutas privados. Bandler cuenta el caso de una visita a un instituto para enfermos mentales, donde les fue presentado un hombre que decía ser Jesucristo..., no metafóricamente, ni en espíritu, sino en la carne. Cierto día Bandler fue a verle. «¿Tú eres Jesús?», le dijo. «Sí, hijo mío», respondió el hombre. Bandler dijo: «Volveré dentro de un minuto». El hombre se quedó algo confuso. Al cabo de un rato Bandler regresó con una cinta métrica, le dijo que pusiera los brazos en cruz y le midió la envergadura y la estatura de la cabeza a los pies, tras lo cual Bandler volvió a salir. Esta vez el hombre se quedó algo preocupado. Poco después, Bandler volvió con un martillo, varios clavos grandes y unos maderos, que empezó a clavar en forma de cruz. El hombre le preguntó: «¿Qué haces?». Richard clavó el último clavo y preguntó: «¿Tú eres Jesús?». Otra vez el hombre respondió: «Tú lo has

dicho, hijo mío». Bandler dijo: «Entonces, ya sabes por qué estoy aquí». De pronto, no se sabe cómo, el hombre recordó quién era en realidad. Su antiguo patrón dejó de parecerle buena idea. «¡No soy Jesús, no soy Jesús!», se puso a gritar. Caso resuelto.

Un caso más positivo de interrupción de patrones nos lo proporciona la campaña antitabaco iniciada entre nosotros hace algunos años. Se sugería que cada vez que una persona amada alargase la mano en busca de un cigarrillo, había que darle un beso. En primer lugar se interrumpía así el patrón automático del fumador y, al mismo tiempo, se creaba una experiencia nueva que arrojaba dudas sobre la validez de ese patrón inveterado.

La interrupción de patrones también es valiosa en los negocios. Un directivo la ha utilizado para cambiar el modo en que los obreros de su fábrica consideraban el trabajo. Cuando asumió el cargo visitó la factoría, donde precisamente estaban montando un ejemplar del producto de la compañía destinado a su uso particular. Pero cuando éste salió de la línea, en vez de aceptarlo tomó otro modelo destinado al público en general. Ni siquiera pudo ponerlo en marcha. Entonces el directivo montó en cólera y dejó bien sentado que exigía que todos los productos de la factoría debían fabricarse como si fuesen para él personalmente. Dijo que a partir de entonces se dejaría caer por allí en cualquier momento a fin de controlar la calidad del producto. La noticia corrió como la pólvora, y la experiencia interrumpió el patrón de negligencia en el trabajo, haciendo que muchos se replanteasen su labor. Como maestro de las relaciones, el directivo consiguió este resultado sin ofender a los trabajadores, sino apelando sencillamente a su amor propio profesional.

La interrupción de patrones puede ser de especial utilidad en la política. Recientemente acaeció en Luisiana un buen ejemplo de ello. Un legislador de dicho estado, Kevin Reilly, movió influencias durante toda la legislatura con el fin de obtener más dinero para los institutos de enseñanza media y las universidades del estado. Todos sus esfuerzos resultaron baldíos y el presupuesto no fue aumentado. Cuando salió, furioso del Capitolio estatal, un periodista le pidió su opinión. Reilly lanzó una larga arenga y concluyó que Luisiana no era más que una «república bananera». Afirmó: «Deberíamos declararnos en quiebra, separarnos de la Unión y pedir un crédito al extranjero... Somos los primeros en todo lo que cuenta (analfabetismo, madres solteras), y los últimos en enseñanza».

Al principio, estos comentarios desencadenaron un aluvión de críticas, ya que se consideró que se apartaban demasiado de la circunspección habitual del discurso político. Pero no tardó en convertirse en una especie de héroe. Probablemente con aquel exabrupto contribuyó más al cambio de los puntos de vista estatales acerca del presupuesto de enseñanza que con todos los meses anteriores de maniobras febriles.

La interrupción de patrones tiene su aplicación en la vida cotidiana. Todos tenemos experiencia de esas discusiones que se salen de madre, en que el tema inicial de la polémica queda olvidado mientras los interlocutores siguen discutiendo, cada vez más encendidos, cada vez más empeñados en «ganar», en imponer su punto de vista. Las discusiones así pueden ser de lo más destructivo para cualquier relación. Cuando concluyen, uno piensa: ¿cómo demonios hemos llegado tan lejos? Pero mientras dura la discusión uno carece de perspectiva alguna. Trate de recordar alguna situación reciente en que se haya visto usted, o haya visto a otros, en un estado de bloqueo. ¿Qué interrupciones habrían servido en ese caso? Tómese unos instantes para imaginar cinco interrupciones de patrones, que recordará para un posible uso futuro, e imagine en qué clase de situaciones podrían ser útiles.

Responde con inteligencia incluso al tratamiento no inteligente.
LAO-TSE, Tao Te King

¿Qué le parecería tener una interrupción de patrones preparada con antelación, a modo de sistema de alarma, para cortocircuitar las discusiones antes de que se desmanden? He descubierto que el humor es uno de los mejores interruptores de patrones. Es difícil reírse y estar enfadado al mismo tiempo. Mi esposa Becky y yo tenemos preparado uno que usamos muchas veces. Lo hemos sacado de la conocida serie de chistes del programa Saturday Night Live basados en la respuesta «detesto que me pase eso». Es bastante divertido. Los actores se cuentan unos a otros las cosas horribles que se hacen a sí mismos, como frotarse los labios con papel de lija y luego echarse alcohol en ellos, o meterse por la nariz el aparato de rallar zanahorias y luego echarse una gota de jarabe mentolado para la tos, hasta que finalmente dicen: «Sí, ya sé lo que quiere decir, y aborrezco que me pase eso».

De manera que Becky y yo hemos llegado al acuerdo de que, cuando a cualquiera de los dos le parezca que una discusión empieza a volverse destructiva, diga: «Detesto que me pase eso», ante cuya consigna el otro se ve obligado a dejar la discusión. Al recordar una cosa que nos hizo reír se rompe el estado negativo en que nos encontramos, y también nos recuerda que aborrecemos lo que estamos haciendo. En verdad, es tan absurdo emperrarse en una disputa ofensiva con un ser querido como frotarse los labios con papel de lija y remojárselos luego con alcohol.

Todo lo que ensanche la esfera de la capacidad humana, demostrando que el hombre puede alcanzar algo que no creía realizable, tiene valor.
BEN JOHNSON

En este capítulo hay dos ideas principales, y las dos contradicen lo que desde siempre nos han venido enseñando. La primera, que convence más la transigencia que la conquista. Vivimos en una sociedad partidaria de la competencia y que gusta de trazar una línea entre vencedores y perdedores, como si tal hubiera de ser el resultado de toda interacción. Hace algunos años, un anuncio de cigarrillos transmitía este mensaje: «Prefiero luchar que cambiar», y presentaba a un individuo que exhibía con orgullo un ojo a la funerala, como prueba de fidelidad a lo suyo sin importar de qué se tratase.

Sin embargo, todo cuanto sé acerca de la comunicación me dice que el modelo competitivo adolece de muchas limitaciones. He hablado ya de la magia de las relaciones, esencial para el poder personal. Cuando uno considera a otro como un competidor, como alguien a quien vencer, se sitúa de entrada en una postura de oposición. Lo que sé de las comunicaciones, sin embargo, me dice que hay que edificar sobre los puntos comunes, y no sobre los conflictivos, que es necesario «ponerse a la altura» y dirigir en vez de querer vencer la resistencia mediante la violencia. Desde luego, es más fácil decirlo que hacerlo. No obstante, podemos cambiar nuestros patrones de comunicación por medio de una actitud de vigilancia permanente y consciente.

La segunda idea es que nuestros patrones de comportamiento no están grabados en nuestro cerebro con carácter indeleble. Cuando hacemos reiteradamente algo que nos limita, no es que suframos alguna dolencia mental abstrusa, sino, simplemente, que estamos repitiendo un patrón mental que no nos conviene. La solución consiste, sencillamente, en romper ese patrón, dejar de hacer lo que hacemos e intentar algo nuevo. No somos unos robots conectados permanentemente a traumas personales apenas recordados. Cuando hacemos algo que no nos gusta, basta con reconocerlo y cambiarlo. ¿No dice la Biblia que «seremos cambiados en un instante, en un abrir y cerrar de ojos»? Podemos ser lo que queramos ser.

El fondo común de ambas ideas es la noción de flexibilidad. El que tiene dificultades para montar un rompecabezas no adelanta nada si se empeña en ensayar una y otra vez la misma solución. Para resolverlo hay que mostrarse flexible, cambiar, adaptarse, experimentar, ensayar otra cosa. Cuanto más flexible

sea usted, más opciones creará, más puertas será capaz de abrir y más éxitos conocerá.

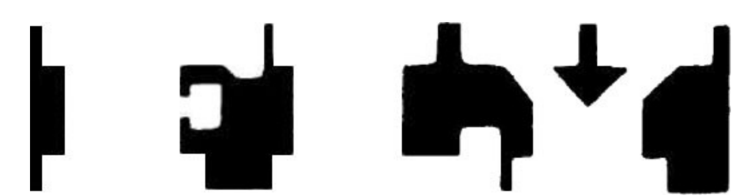
En el próximo capítulo consideraremos otro instrumento crucial para la flexibilidad personal, que se llama...

Redefinición del marco: el poder de la perspectiva

La vida no es estática. Los únicos que no cambian de propósito y de ideas son los inquilinos de los manicomios y los del cementerio.
EVERETT DIRKSEN

Consideremos el ruido que hace un paso. Si yo le preguntase: «¿Qué significa un paso para usted?», seguramente me contestaría: «Para mí no significa nada». Vamos a reflexionar sobre eso. Cuando uno camina por una calle muy concurrida, los pasos son tantos que ni siquiera se oyen. En tal situación no tienen ningún significado eficaz. Pero ¿y si estuviera sentado a solas en casa, de noche, y oyera pasos en la planta baja, y un instante después oyera que esos pasos se acercaban? ¿Tendría entonces ese ruido algún significado? Sin duda. Esa misma señal (el ruido de los pasos) tendrá muchos significados diferentes, en función de lo que haya supuesto para usted en anteriores situaciones parecidas. Su experiencia pasada puede suministrar un contexto a esa señal, determinando así lo que le tranquiliza o le alarma. Por ejemplo, uno puede clasificar esa señal como que su cónyuge regresa tarde a casa. Las personas que hayan sido víctimas de algún atraco pensarán que ha entrado un intruso. De tal manera que el significado de cualquier experiencia de la vida depende del marco en que la situemos. Si uno cambia el marco, es decir el contexto, el significado cambia al instante. Una de las herramientas más poderosas para el cambio personal consiste en aprender a situar el mejor marco posible para cada experiencia. A este proceso se le denomina «redefinición del marco».

Tome una hoja de papel y describa la figura que aparece al pie de estas líneas. ¿Qué ve usted?



Puede uno ver varias cosas. Quizá vea lo que consideraría como un sombrero dibujado verticalmente, un monstruo, una flecha que apunta hacia abajo, etcétera. Describa lo que ve ahora. ¿Ve también las letras «FLY»? [«volar»]. Es posible que las haya visto de entrada, ya que ese motivo gráfico ha sido muy utilizado en pegatinas y otros artículos de promoción. En este caso, ha sido su marco de referencia previo lo que le ha permitido leer «FLY» inmediatamente. Y si no lo había visto, ¿por qué? ¿Lo ve ahora? Si no vio las letras, probablemente fue debido a que, dado su marco habitual de percepción, usted espera que las letras se escriban sobre papel blanco con tinta negra. Mientras utilice usted dicho marco para interpretar esa situación, no podrá ver las letras «FLY», que en este caso están escritas en blanco. Para verlas hay que redefinir el marco de percepción. Lo mismo pasa en la vida. Muchas veces vivimos rodeados de oportunidades que nos permitirían hacer de nuestra existencia precisamente lo que quisiéramos. Hay recursos para convertir nuestros grandes problemas en nuestras mayores oportunidades..., pero sólo si conseguimos abandonar los patrones de percepción trillados.

Una vez más, y como hemos ido viendo en todo este libro, en el mundo no hay nada que tenga un significado inherente. Nuestro parecer sobre las cosas y sobre lo que hacemos en la vida depende de nuestra percepción de ello. La mala suerte es un punto de vista. La jaqueca de usted es la fortuna del vendedor de aspirinas. Los seres humanos son propensos a atribuir un significado concreto a las experiencias. Decimos que tal cosa ocurrió y que «tal» significa «cual», cuando en realidad los posibles modos de interpretar cualquier experiencia son

infinitos. Lo habitual es enmarcar las cosas según las hayamos percibido en el pasado. Cambiando estos patrones habituales de percepción, muchas veces conseguiríamos inducir mayor variedad de opciones en nuestra vida. Conviene recordar que las percepciones son creativas. Por ejemplo, si percibimos algo como una obligación, tal es el mensaje que enviamos a nuestro cerebro. Y entonces el cerebro produce estados que hacen de ello una realidad. Si cambiamos nuestro marco de referencia para contemplar la misma situación desde otro punto de vista, cambiaremos nuestra manera de reaccionar ante la vida. Es posible modificar nuestra representación o percepción acerca de cualquier cosa, y en el mismo instante cambian nuestros estados y comportamientos. Eso es lo que significa la redefinición del marco.

Recuerde que no vemos el mundo tal como es, porque las cosas pueden interpretarse desde muchos puntos de vista. Nuestra manera de ser, nuestros marcos de referencia, nuestros «mapas», definen el territorio.

Figura A



Figura B



Considere, por ejemplo, la figura A. ¿ Qué ve usted? Naturalmente, una especie de vieja bruja.

Contemple ahora la figura B. Como puede ver, es el dibujo de una vieja similar, que hunde la birbilla en una estola de piel. Fíjese bien y procure imaginar más cosas acerca de esa anciana. ¿ Está triste o alegre ? ¿En qué estará pensando? Pero hay otra cosa interesante en esa vieja. El dibujante asegura que la obra representa en realidad a una hija suya, joven y bonita. Si cambia usted su marco de referencia quizá consiga ver a esa joven hermosa.

He aquí una ayuda:la nariz de la anciana se convierte en la barbilla y el perfil de la mandíbula de la joven; el ojo izquierdo de la anciana es en realidad la oreja izquierda de la joven, los labios de la vieja corresponden a un collar que la joven luce en el cuello. Si todavía le resulta difícil, le ayudaré con otro dibujo que lo aclara perfectamente. Considere la figura C. (en la siguiente página)

La pregunta obvia es: ¿por qué hemos visto una vieja en la figura B, y no auna mujer joven bonita? Respuesta: porque estábamos condicionados previamente para ver la anciana. En mis cursos muchas veces enseño a una mitad de los asistentes la figura A, y a la otra mitad la figura C.

A continuación les enseño la figura intermedia, la B. Se inicia entonces una interacción entre los dos grupos, a menudo con discusiones acerca de quién tiene razón. Los que vieron A primero encuentran difícil ver la joven; a quienes vieron C primero les ocurre lo contrario.

Conviene tener en cuenta que nuestras experiencias pasadas filtran constantemente nuestra capacidad para ver lo que realmente acurre en el mundo, y que las maneras de considerar o de experimentar cualquier situación son múltiples. El que compra con antelación localidades para un concierto y luego lis revende a precio más alto junto a la entrada puede ser tenido por un

aprovechado que abusa de los demás... o por alguien que presta un servicio a los que no consiguieron su billete a tiempo o no quieren aguardar su turno en la cola.

Figura C



La clave del éxito en la vida consiste en representarnos siempre nuestras experiencias de manera que nos capacite para producir resultados aún mejores para nosotros mismos y para los demás.

Ver al pequeño como él mismo se ve,
aceptar la poca fuerza que tenga lo débil,
aprovechar la escasa luz que dé lo mortecino:
eso es lo que se llama obrar con naturalidad.
LAO-TSE, Tao Te King

En su forma más sencilla, la redefinición del marco estriba en cambiar un juicio negativo a positivo mediante el desplazamiento del marco de referencia utilizado para percibir la experiencia en cuestión. Hay dos tipos principales de redefinición, o manera de alterar nuestra percepción acerca de algo: la redefinición del contexto y la redefinición del contenido. Ambas alteran las representaciones internas y pueden eliminar dolores o conflictos internos y así colocarnos en un estado de mayor dominio de nuestros recursos.

La redefinición del contexto consiste en tomar una experiencia que ha parecido mala, decepcionante o indeseable, y demostrar cómo esa misma conducta o la misma experiencia representa en realidad una gran ventaja en otro contexto. La literatura infantil abunda en ejemplos de redefinición del contexto. He aquí uno de ellos: el patito feo sufre mucho por ser diferente, pero su fealdad resulta ser su belleza cuando se convierte en un cisne adulto. La redefinición del contexto es un recurso precioso en los negocios. Nuestro socio, el eterno discrepante, era una carga, hasta que nos dimos cuenta de su gran utilidad como crítico después de los concursos de ideas, por su agudeza para advertir con anticipación cualquier posible inconveniente.

Las grandes innovaciones son obra de aquellos que saben redefinir actividades y problemas, sacando de ellos posibles recursos en otros contextos. El petróleo, por ejemplo, antaño desvalorizaba por completo la propiedad en donde se le encontrase, al inutilizarla para los cultivos; en cambio, mire lo que vale ahora. Hace bastantes años, las enormes cantidades de viruta de madera sobrantes de los aserraderos eran un gran problema porque no se sabía cómo librarse de ellas. Alguien se fijó en esos desperdicios y decidió aprovecharlos en otro contexto. Les añadió un aglomerante y un disolvente, e inventó un material sintético. Tras contratar con los aserraderos el servicio de evacuación de toda aquella viruta «inútil», ¡desarrolló en sólo dos años un negocio multimillonario, cuya principal materia prima no le costaba absolutamente nada! Eso es, en realidad, el

emprendedor: alguien que crea recursos y les confiere una nueva capacidad de generar riqueza. En otras palabras: un hábil redefinidor.

La redefinición del contenido estriba en tomar exactamente la misma situación, pero cambiando lo que significa. Supongamos, por ejemplo, que tiene usted un hijo muy hablador. ¡No se calla jamás! Tras una redefinición del contenido, podría decirse que debe ser un joven muy inteligente cuando tiene tantas cosas que decir. O tomemos el caso de aquel famoso general que durante un duro ataque del enemigo redefinió la situación de sus tropas diciendo: «No es que estemos batiéndonos en retirada, sino que avanzamos en otra dirección». Cuando muere un ser querido, en nuestra cultura sus allegados se entristecen. ¿Por qué? Por muchas razones, entre las cuales figura el sentimiento de una pérdida, principalmente. Sin embargo, en otras sociedades lo celebran. ¿Por qué? Pues porque redefinen la muerte e interpretan que el difunto va a quedarse para siempre con ellos, y que en el universo nada se destruye sino que sólo se transforma. Otros consideran la muerte como el tránsito a un nivel existencial más elevado, y por eso se alegran.

Otra manera de redefinir el marco consiste en modificar nuestro modo de ver, oír o representarse una situación. Cuando nos ha contrariado lo que alguien nos ha dicho, podemos imaginarnos a nosotros mismos sonriendo mientras escuchamos las mismas palabras, dichas por la misma persona pero con la voz de nuestro cantante favorito. O podemos imaginar mentalmente la misma experiencia, pintando al que habló rodeado de nuestro color preferido. O incluso modificar directamente lo que se ha dicho. Al revivir la experiencia en nuestra mente podemos imaginar que nuestro adversario nos ha pedido disculpas. O suponer que nos habla desde una perspectiva de tremenda inferioridad. Como hemos redefinido el estímulo, cambiamos el sentido del mensaje enviado al cerebro y, por tanto, los estados y comportamientos asociados con el mismo. Este libro está lleno de redefiniciones. El capítulo titulado «Las siete mentiras del éxito» no habla de otra cosa.

Hace algún tiempo, el *Baltimore Sun* publicó un artículo conmovedor y lleno de fuerza, reimpreso por el *Readers*' Digest bajo el título de «Un muchacho de visión singular». Tratábase de un chico llamado Calvin Stanley. Por lo visto, Calvin monta en bicicleta, juega al béisbol, asiste a la escuela y hace lo mismo que cualquier otro muchacho a su edad de once años... excepto ver.

¿Cómo es posible que ese chico haga todas esas cosas, cuando tantos otros en una situación así abandonarían toda esperanza y vivirían amargados? Mientras iba leyendo el artículo, comprendí que la madre de Calvin es una maestra de la redefinición. Todas las experiencias que ha vivido Calvin (experiencias que otros calificarían de «limitaciones»), ella las ha convertido en ventajas para la mente de su hijo. Y como eso es lo que él se representa a sí mismo, pues eso es lo que Calvin vive. He aquí algunos ejemplos de la comunicación entre ambos.

La madre de Calvin recuerda el día en que su hijo le preguntó por qué era ciego. «Le respondí que había nacido así, y que nadie tenía la culpa. Él preguntó: "¿Por qué he tenido que ser yo?", y yo le dije: "No lo sé, Calvin. Tal vez haya un proyecto especial para ti".» Luego le invitó a sentarse y continuó: «Tú ves, Calvin, sólo que usas las manos para ver en vez de los ojos. Y recuerda que no hay nada que no seas capaz de hacer».

Otro día Calvin mostró su tristeza por no poder ver la cara de su madre. «Pero la señora Stanley supo qué debía contestarle a su hijo —continuaba el artículo—. Le dije: "Calvin, tú puedes ver mi cara. Puedes verla con tus manos y al escuchar mi voz, y me conoces mejor que muchas personas capaces de ver con los ojos".» El artículo seguía diciendo que Calvin se mueve con energía y seguridad en el mundo de los que ven, con la confianza inconmovible de los niños que se saben respaldados por su madre. Calvin desea llegar a ser programador de ordenadores y diseñar algún día programas para los invidentes.

El mundo está lleno de seres como Calvin. Lo que se necesita son más personas que sepan redefinir con tanta eficacia como la señora Stanley.

Recientemente he tenido la suerte de conocer a otro maestro de la redefinición, el comandante Jerry Coffey. Es un hombre increíble, que utilizó la redefinición para conservar el equilibrio mental durante los siete años que pasó en un campo de prisioneros de guerra del Vietnam. Al oír esto, nuestra primera reacción quizá sea una mueca. Sin embargo, en el mundo no hay nada bueno ni malo, excepto por la manera en que nos lo representemos. Jerry decidió representárselo como una gran oportunidad, como el desafío de mantenerse firme y la ocasión de aprender acerca de sí mismo mucho más que en cualquier otra circunstancia pasada. Y una oportunidad de acercarse más a Dios. Se dijo que algún día podría enorgullecerse de su conducta. Desde este marco de referencia, consideró todo cuanto le ocurría como parte de una experiencia de desarrollo personal, y salió de esa vivencia transformado total y positivamente. Ahora dice que no la cambiaría ni por un millón de dólares.

Piense en algún error importante que haya cometido usted durante el año pasado; al pensarlo quizás experimente una melancolía pasajera. Pero es probable que ese error haya sido parte de una experiencia en la que abundaron más los éxitos que los fracasos. Si lo considera así, se dará cuenta de que probablemente aprendió más de aquel error que del resto de lo hecho durante el mismo mes, pongamos por caso.

De manera que uno puede fijarse en lo que hizo mal o redefinir la experiencia bajo un punto de vista más amplio, que incluya lo que se ha aprendido. Cada experiencia tiene múltiples sentidos. El que cuenta es el que usted quiera destacar, como también el contenido es aquel que prefiera observar. Una de las claves del éxito consiste en hallar para cada experiencia el marco más útil, a fin de convertirla en algo que le favorezca en vez de perjudicarle.

¿Existe alguna experiencia que no pueda uno modificar? ¿Algún comportamiento que forme parte inmutable de nuestro ser? ¿Somos lo mismo que nuestra conducta, o somos los dueños de ella? Lo que más he subrayado en todos los capítulos de este libro es que usted manda. Usted dirige su cerebro. Usted produce los resultados de su vida. La redefinición del marco es uno de los medios más poderosos que existen para cambiar sus opiniones acerca de una experiencia. Eso de poner marcos a las experiencias viene haciéndolo usted desde siempre; a veces incluso cambia el marco según cambian los acontecimientos.

Tómese un momento para redefinir estas situaciones:

1. Mi jefe me abronca todos los días.
2. Este año me toca pagar mucho más que el anterior por el impuesto sobre la renta.
3. Este año no nos ha quedado dinero para poder comprar regalos de Navidad.
4. Todas las veces que empieza a salirme bien algo importante, soy yo mismo quien lo estropea.

He aquí algunas sugerencias de redefinición:

1ª.) Puesto que se molesta en decirle lo que piensa de usted, será que le aprecia; de lo contrario, se habría limitado a despedirle.
2ª.) Estupendo, porque significa que habrá ganado usted mucho más dinero este año que el año pasado.
3ª.) Es una oportunidad magnífica para aguzar el ingenio y regalar cosas que serán recordadas siempre, en vez de comprar un artículo de serie cualquiera; esta vez sus regalos serán algo personal.
4ª.) Es buena cosa que haya usted observado ese patrón de su conducta anterior; ahora podrá averiguar a qué era debido, ¡y cambiarlo de una vez para siempre!

La redefinición del marco de referencia es esencial para aprender a comunicarnos con nosotros mismos y con los demás. A un nivel personal, se trata del significado que queramos conferir a los acontecimientos. A un nivel general, es una de las herramientas de comunicación más efectivas que existen. Pensemos en la venta, o en cualquier otra forma de persuasión. El que establece el marco, el que define el campo de juego, es el que ejerce mayor influencia. La mayoría de los grandes triunfos que usted recuerde en cualquier terreno, desde la publicidad hasta la política, son resultado de una redefinición hábil: ha sido cuestión de cambiar las percepciones de la gente, de manera que sus nuevas representaciones acerca de algo sitúen a las personas en estados que las hagan pensar o actuar de una manera diferente. Un amigo mío vendió su cadena de restaurantes dietéticos a la General Mills por una cantidad equivalente a 167 veces sus beneficios, operación casi inaudita en la industria. ¿Cómo lo consiguió? Pues haciendo que la General Mills valorase su empresa, no por lo que valía, sino por lo que podía llegar a valer cinco años después, si en vez de venderla optase por continuar su expansión. Él no tenía ninguna prisa en vender, pero la General Mills necesitaba comprar en seguida para cubrir sus objetivos, motivo por el cual aceptó ese planteamiento. La persuasión no es más que un cambio de percepción inducido.

En muchos casos, la redefinición no la hacemos nosotros, sino que la hacen para nosotros. Alguien cambia el marco para nosotros, y reaccionamos ante ello. ¿Qué es la publicidad, al fin y al cabo, sino un sector económico enorme cuya única finalidad consiste en «enmarcar» una y otra vez las percepciones de las masas? ¿De veras cree usted que una cerveza determinada expresa una masculinidad extraordinaria, o que tal marca de cigarrillos le confiere un atractivo sexual fuera de lo común? Si le diera usted un cigarrillo Virgina Slims a un indígena, seguramente no exclamaría: «¡Hola! ¡Qué macho me siento!». En cambio, a nosotros, los persuasores nos pusieron el marco, y reaccionamos. Y si ellos creyeran que todavía no reaccionamos lo suficiente, definirían otro marco nuevo, a ver si funcionaba mejor.

Una de las redefiniciones más logradas de la publicidad ha sido la de Pepsi-Cola. Desde tiempo casi inmemorial, la Coca-Cola ha venido siendo el refresco de cola predominante. Su historia, su tradición y su posición de mercado eran indiscutibles. Pepsi no podía hacer nada que batiera a Coke en su propio terreno. Cuando uno se enfrenta a un clásico, no sirve decir: «Somos más clásicos que ellos». El público no se lo creería.

Lo que hizo Pepsi fue cambiar las reglas del juego. Cuando se puso a hablar de la Generación Pepsi y lanzó su «Desafío Pepsi», convirtió en fuerza su debilidad. Lo que decía Pepsi era algo así como: «Sin duda, ellos han sido los reyes, pero veamos qué pasa hoy. ¿Quiere usted un producto de ayer o uno de hoy?». Estos anuncios redefinían la fuerza tradicional de Coke como una debilidad, como una indicación de que era un producto del pasado, pero no del futuro. Y redefinieron el papel tradicional de segundo violín de Pepsi como una ventaja de esta compañía.

¿Qué ocurrió? Que finalmente Coke decidió jugar en el terreno de Pepsi, lanzó su paradójica «nueva» Coke, y el resto ha pasado ya a la historia del marketing. Esperemos a ver si funciona la redefinición de Coke, cuando ofrece al público tanto una antigua «Classic» Coke como una nueva «Pepsi» Coke. No obstante, el caso suministra un ejemplo clásico de redefinición, porque la batalla se centró en la imagen y nada más. Sólo era cuestión de ver con cuál de los marcos se quedaba la mente de los consumidores, ya que no hay ningún contenido social inherente en una bebida carbónica y azucarada que sólo sirve para estropearle a uno la dentadura. Ni el sabor de Pepsi, comparado con el de Coke, tiene nada que sea inherentemente más contemporáneo. Pero, al cambiar el marco y redefinir las condiciones, Pepsi realizó una de las mayores jugadas de marketing de la historia reciente.

La redefinición del marco fue uno de los principales puntos de litigio de la demanda del general William C. Westmoreland contra la CBS, por valor de 120 millones de dólares. Cuando acudió a los tribunales, Westmoreland contaba, al parecer, con un considerable papel pasado, pero no del futuro. Y redefinieron el papel tradicional de segundo violín de Pepsi como una ventaja de esta compañía.

Por último, Westmoreland retiró su demanda a cambio de una simple rectificación, y la CBS quedó en eterna deuda de agradecimiento con las habilidades redefinidoras de Scanlon.

Pensemos en la política. A medida que los especialistas en marketing y los asesores de imagen han ido jugando un papel cada vez más destacado en ese proceso, la batalla por establecer el marco se ha convertido en la parte dominante de la vida política norteamericana. A veces parece incluso la parte única. Después de los debates entre Reagan y Móndale, los periodistas se vieron asaltados por agentes de ambos partidos empeñados en imponer el matiz más favorable, el mejor marco posible, a cada una de las palabras que se habían pronunciado. Motivo: que importaba menos el contenido que el marco en donde situarlo.

Reagan fue el responsable de una de las redefiniciones más hábiles del segundo debate presidencial. Durante el primero, la cuestión de su edad había saltado al tapete por primera vez en toda la campaña (naturalmente, eso también fue un replanteamiento del marco; la opinión pública ya estaba enterada de la edad del candidato, ¿o no?). Pero su discurso titubeante, y la manera en que informó del mismo la prensa, redefinieron el asunto de la edad, que de simple hecho pasó a convertirse en un posible inconveniente. Durante el segundo debate, Móndale hizo insinuaciones para hacer hincapié en el inconveniente de la edad de Reagan. El público se quedó esperando la reacción indignada de Reagan. Pero él, con su mejor acento de sorpresa fingida, dijo que no, que la cuestión de la edad no debía constituir un tema de la campaña y que él no pensaba explotar la juventud y la inexperiencia de su rival. Con una sola frase redefinió por completo la cuestión, y de tal manera que la misma no volviese a adquirir relevancia durante la campaña.

A muchos nos resulta más fácil la redefinición cuando nos comunicamos con los demás que cuando nos comunicamos con nosotros mismos. Si intentamos venderle a alguien nuestro coche viejo, sabemos que es necesario enmarcar nuestra presentación de manera que subraye lo que funciona bien y quite importancia a lo que está estropeado. Si nuestro posible comprador tiene un marco diferente, nuestra tarea consistirá en cambiar su percepción. En cambio, pocos de nosotros dedicamos mucho tiempo a pensar cómo deberíamos enmarcar nuestras comunicaciones con nosotros mismos. Nos ocurre algo, nos formamos una representación interna de esa experiencia y nos figuramos que a partir de entonces hemos de vivir con ella. Piense el lector qué absurdo es eso. Es como darle a la llave del encendido, poner en marcha el coche y dejar que vaya adonde quiera.

En realidad, necesita usted aprender a comunicarse consigo mismo empleando tanto sentido común, voluntad y persuasión como si estuviera en una transacción comercial. Necesita ponerse a enmarcar y redefinir sus experiencias de tal manera que éstas trabajen a su favor. Para comenzar basta con hacerlo al nivel del razonamiento consciente y ponderado.

Todos conocemos a personas que después de un amorío desgraciado caen en una timidez tremenda. Dolidas por las «calabazas», rehuyen otras relaciones subsiguientes. En realidad, esa relación anterior les ha proporcionado más alegrías que penas; por eso les cuesta prescindir de ella. Pero la operación mental consistente en borrar los buenos recuerdos y poner énfasis en los malos es el peor marco posible para una experiencia. La solución estriba en cambiar el marco, ver las alegrías, lo que se ha ganado y aprendido. Entonces se actuará a partir de un marco positivo, y no negativo, lo cual permitirá iniciar en el futuro relaciones mucho mejores.

Tómese un minuto para recordar tres situaciones de la vida que le desborden. ¿De cuántas maneras diferentes puede verse cada una de esas situaciones? ¿Cuántos marcos logra situar alrededor de ellas? ¿Qué se aprende al verlas de modo diferente? ¿En qué medida surgen posibilidades de actuar de manera distinta?

Me parece estar oyendo a algunos de mis lectores mientras dicen: «Eso no es fácil. A veces me siento demasiado deprimido para hacerlo». De eso, ni hablar. ¿Qué es la depresión? Es un estado. ¿Recuerda que en este libro hemos comentado ya el tema de la asociación/disociación? Una condición previa para situarse a sí mismo en otro marco es la facultad de disociarse de la experiencia deprimente y verla bajo una perspectiva nueva. Entonces podrá cambiar su representación interna y su «fisiología». Si se hallaba usted en un estado de privación de sus recursos, ahora ya sabe cómo cambiarlo. Si ha colocado algo en un marco que no es favorable para usted, cambie el marco.

Una manera de redefinir consiste en cambiar el significado de una experiencia o de una conducta. Imaginemos una situación en la que alguien haga una cosa que a usted no le gusta, y a cuya conducta usted atribuye algún significado especial. Podría ser el caso de un matrimonio en que el marido fuese muy aficionado a cocinar, y muy deseoso de recibir alabanzas por su habilidad culinaria. La mujer guarda silencio durante la comida, con gran contrariedad por parte del hombre. Si le agrada el plato, debería decirlo; si no dice nada, es que no le gusta. ¿Qué se podría hacer para redefinir su percepción de la conducta de su mujer?

Recordemos que lo importante en esta situación eran las alabanzas. La redefinición del sentido implica modificar la percepción negativa a otra que confirme lo que el sujeto considera importante, y hacerlo de una manera que él no haya considerado nunca antes. Al gastrónomo le sugeriríamos que quizá su cónyuge gusta de sus platos y lo demuestra poniéndose a comer sin perder el tiempo en hablar. La acción vale más que las palabras, ¿no es cierto?

Otra posibilidad sería la de redefinir el sentido del comportamiento mismo. Podríamos preguntarle: «Usted mismo, ¿no ha estado nunca silencioso durante una buena comida? ¿Qué sensaciones experimentaba en ese momento?». El comportamiento de la mujer sólo era preocupante dentro del marco puesto por él. En casos así basta con un poco de flexibilidad para cambiar el marco.

Un segundo tipo de redefinición es el que actúa sobre un comportamiento propio que a uno mismo no le gusta. Por lo general, uno se lo censura porque no le agrada lo que dice de uno mismo como persona, o no le satisface lo que consigue con él. La manera de reenmarcarlo es imaginar otra situación o contexto en el que dicho comportamiento pudiera servir para lograr algo que desea.

Supongamos que es usted un vendedor y que se ha tomado mucho trabajo en conocer su producto al dedillo. Pero, una vez en la situación de la venta, tiende a inundar a sus clientes con tantas informaciones que los confunde, de manera que a veces posponen la decisión de comprar. La pregunta aquí es ésta: ¿en qué otra coyuntura podría ser eficaz ese comportamiento? ¿Y si se dedicase a escribir textos publicitarios o, mejor aún, documentación técnica sobre el mismo producto? Dominar una gran cantidad de información y saber cómo encontrarla incluso podría serle útil para estudiar una carrera o ayudar a sus hijos en los estudios. Como se ve, el problema no está en el comportamiento mismo, sino en la aplicación que se le da. ¿Puede usted imaginar otros ejemplos de su propia vida? Todos los comportamientos humanos son útiles en algún contexto. El hábito de dejar las cosas para otro día quizá parezca uno de los más inútiles, pero ¿no sería bueno dejar para otro día las tristezas o los enfados... hasta aplazarlos indefinidamente?

Practique ejercicios de redefinición de cualesquiera imágenes o experiencias que sean una fuente de preocupación para usted. Piense, por ejemplo, en una persona o en un caso de esos que se convierten en una obsesión. Usted vuelve a casa después de una jornada pésima y no consigue pensar en otra cosa sino en

ese proyecto ridículo que su jefe le encargó a última hora. En vez de distanciarse de él, usted se ha traído la frustración a casa. Está mirando la televisión con sus hijos, y al mismo tiempo no deja de pensar con enfado en el «estúpido» de su jefe y en su proyecto idiota.

En vez de permitir que su cerebro le amargue el fin de semana, puede aprender a redefinir la experiencia de manera que le haga sentirse mejor. Comience por disociarse de él. Tome la imagen de su jefe y póngala en su mano. Píntele unas gafas de payaso, una narizota y un bigote. Póngale una voz chillona, de monigote de película de dibujos. Imagínele amistoso y amable, diciendo que necesita la ayuda de usted en ese proyecto: ¿no querría ayudarle, por favor? Después de ver la cuestión así, quizá podría imaginar que está ocupado, que a lo mejor no se acordó de pedirle lo que necesitaba hasta el último minuto. Tal vez recuerde alguna ocasión en que usted hizo lo mismo con otra persona. Pregúntese si esa situación tiene tanta importancia como para permitir que le estropee el fin de semana, y si hay motivo para continuar preocupado por una cuestión del trabajo estando en casa.

No digo que el problema no sea real. Quizá necesita usted un empleo nuevo, o comunicarse mejor en el que actualmente ocupa. Pero si ése es el caso, hay que afrontar el problema, en vez de obsesionarse con algún fantasma mental que va provocando reacciones y hace que trate desagradablemente a quienes le rodean. Haga un par de veces lo que le aconsejo, y la próxima vez que hable con su jefe quizá le vea con gafas de payaso y con una narizota, y tal vez se tome de otra manera lo que le dice; con ello se habría introducido una nueva realimentación (*feedback*) y un nuevo camino para la interacción entre ambos, distinta de la anterior dinámica de estímulo-respuesta que usted había establecido entre ambos.

He utilizado estos pequeños replanteamientos para lo que muchos considerarían grandes problemas. A menudo, si la situación es complicada, será preciso efectuar una serie de redefiniciones menores para alcanzar gradualmente, aunque de una manera más completa, el estado deseado.

En su sentido más amplio, la redefinición del marco puede utilizarse para eliminar las sensaciones negativas de casi cualquier origen. Una de las técnicas más eficaces es la que consiste en imaginarse uno mismo en el cine, y ver la experiencia que le preocupa como una película en la pantalla. Entonces puede uno acelerar la imagen, como para una escena cómica, y ponerle música de circo o de organillo. Luego quizá le daría marcha atrás, para ver cómo la imagen se vuelve cada vez más absurda. Ensaye esa técnica con algún asunto de los que le preocupan; verá qué pronto el mismo pierde su negatividad.

La misma técnica puede servir para las fobias, sólo que en este caso hay que emplearse a fondo. He aquí por qué. Una fobia está arraigada con frecuencia a un nivel cenestésico muy profundo, por lo que será preciso distanciarse mucho más de ella para realizar una redefinición del marco que resulte eficaz. Las reacciones fóbicas son tan fuertes que pueden producirse con sólo pensar en lo que uno teme. Para tratar a pacientes así hay que disociarlos varias veces de sus representaciones. A este procedimiento le llamamos «doble disociación». Si tiene usted una fobia en relación con algo, ensaye el ejercicio siguiente. Retroceda mentalmente a una época en que se sintiera totalmente dueño de sus recursos y lleno de vitalidad. Retrotráigase a ese estado y experimente otra vez esas sensaciones de fuerza y confianza en sí mismo; ahora se verá a usted mismo como si estuviera rodeado de una burbuja protectora de energía radiante. Una vez dotado de esa protección, entre en su «cine mental» favorito. Busque una butaca confortable y bien situada frente a la pantalla. Luego imagine que se separa usted de su cuerpo y vuela hacia la cabina de proyección, siempre notando la burbuja protectora a su alrededor. Mire hacia abajo y véase a sí mismo sentado entre el público, mirando a la pantalla que está en blanco.

Hecho esto, fíjese en la pantalla y proyecte una imagen fija y en blanco y negro de la fobia o de cualquier otra experiencia terrible que le tenga preocupado.

Usted mira hacia abajo, viéndose a sí mismo sentado entre el público que observa lo que sucede en la pantalla, de lo cual, por tanto, se disocia doblemente. En tales condiciones, pase al revés la película de blanco y negro, y a gran velocidad, de modo que el motivo de su preocupación aparezca como una vieja película de aficionado o una comedia antigua. Observe las reacciones de hilaridad mientras se contempla a sí mismo entre el público que mira la película.

Vamos a avanzar un paso más. Esa parte de usted que realmente está en posesión de sus recursos, la que ha ido a la cabina de proyección, debe regresar ahora flotando a la localidad donde usted está sentado, y luego ponerse en pie y avanzar hacia la pantalla. Debe poder hacerlo en estado de mucha fuerza y confianza en sí mismo. Luego dígale a su antiguo «yo» que ha estado observándole y que se le han ocurrido dos o tres maneras de ayudarle a cambiar esa experiencia, dos o tres redefiniciones del sentido o del contenido que le ayudarán a superarlo de otro modo, ahora y en el futuro: modos que el otro «yo» más reciente, con sus percepciones actuales y más maduras, domina a la perfección. Puede ir olvidando toda esa angustia y ese miedo. Ahora tiene más recursos que cuando era joven, y esa vieja experiencia es historia y nada más.

Ayude a su «yo» reciente a enfrentarse con lo que antes no podía superar, y luego regrese a la butaca y vea cómo ha cambiado la película. Pase la misma escena en su imaginación, pero esta vez viendo cómo su nuevo «yo» se desenvuelve con total seguridad en la misma situación. Hecho esto, debe acercarse otra vez a la pantalla y felicitar a su nuevo «yo» con un abrazo, por haber roto la fobia, o el trauma o el temor. Introduzca entonces ese nuevo «yo» dentro de sí, sabiendo que posee más recursos que nunca, y que es una parte importante de su vida. Haga esto para todas las diversas fobias que quizá padezca, y luego haga lo mismo para ayudar a otra persona.

Ésa puede ser una experiencia de poder increíble. Yo he tratado con personas que padecían fobias tremendas de toda la vida, y he conseguido librarlas de sus temores, muchas veces en cuestión de minutos. ¿Cómo es eso posible? Para entrar en un estado fóbico se necesitan unas representaciones internas determinadas. Si usted cambia esas representaciones, cambiará el estado que esa persona crea cuando piensa en la experiencia.

Para ciertas personas, muchos de estos ejercicios suponen un grado de disciplina mental y fuerza de imaginación que jamás habían ejercitado antes. Por ello, algunas de las estrategias mentales que describo parecerán dificultosas a algunos de mis lectores. Sepan, sin embargo, que sus cerebros pueden actuar así, y que mediante la práctica correcta de dichas estrategias se adquieren al mismo tiempo nuevas facultades.

En esto de la redefinición del marco conviene tener en cuenta que todo comportamiento humano tiene sentido en algún contexto. Cuando uno fuma, no es que tenga ganas de llenarse los pulmones de carcinógenos; lo hace porque fumar le relaja o le da seguridad en ciertas situaciones sociales. Ha adoptado ese comportamiento con el fin de crear un cierto beneficio para sí mismo. Por eso, en algunos casos puede resultar imposible la redefinición del comportamiento, si no consideramos la necesidad subyacente que tal comportamiento venía a satisfacer. Este problema se plantea algunas veces en los que recurren a la terapia del electrochoque para quitarse el vicio de fumar. Puede ocurrir que el tratamiento los arroje a otro hábito igualmente pernicioso, como la ansiedad o el comer en exceso. No digo que sea un tratamiento malo, sino que no sirve para descubrir el móvil inconsciente y alcanzar el objetivo con más elegancia.

Todo comportamiento humano es adaptativo en un sentido u otro, y tiende a satisfacer una necesidad. Resulta fácil conseguir que los fumadores aborrezcan el tabaco. Pero antes de hacerlo he de garantizar que voy a crear para ellos nuevas opciones y pautas de comportamiento que satisfagan sus necesidades sin efectos secundarios negativos como los de fumar. Si el tabaco les hacía sentirse relajados, seguros o centrados, necesitan sustituirlo por una conducta que resuelva más elegantemente la misma necesidad.

Richard Bandler y John Grinder han elaborado un proceso de redefinición en seis fases para convertir en deseable cualquier conducta indeseable que uno tenga, manteniendo los beneficios importantes que suministraba la conducta anterior:

1. *Identifique el patrón o conducta que desea cambiar.*

2. *Establezca comunicación con aquella parte de su mente inconsciente que genera dicha conducta*. Sitúese interiormente y hágase a sí mismo la pregunta siguiente, en actitud pasiva pero atenta, al objeto de detectar y tomar nota de cualesquiera variaciones de sensación corporal, imagen visual o sonido que se produzcan como respuesta a su pregunta, que será la siguiente: «¿Querrá esa parte de mí que genera la conducta X comunicarse conmigo en el plano consciente?».

Luego pídale a esa parte, a la que llamaremos parte X, que intensifique esa señal si quiere comunicar un sí, o que la atenúe si desea comunicar un no. Ensaye ahora la respuesta pidiéndole a esa parte que diga sí... y luego no..., a fin de poder distinguir entre ambas respuestas.

3. *Separe la intención del comportamiento*. Agradezca a esa parte la buena disposición para colaborar. Pregúntele luego si está dispuesta a revelarle lo que intenta hacer por usted al generar la conducta X. Al formular tal pregunta, preste atención otra vez para detectar el sí o el no como respuesta. Tome nota de los beneficios que ese comportamiento ha producido en el pasado y dé gracias a esa parte de usted por haber cultivado unos beneficios tan importantes.

4. *Crear comportamientos alternativos que satisfagan la intención*. Interiorícese otra vez para ponerse en contacto con su parte más creativa, y pídale que genere tres comportamientos alternativos que sirvan tan bien como el comportamiento X, o incluso mejor, para satisfacer la intención de la otra parte, con la que se comunicó anteriormente. Haga que su parte creativa transmita una señal afirmativa cuando haya creado las tres conductas nuevas... A continuación, pregúntele a su parte creativa si está dispuesta a revelarle en qué consisten esas tres nuevas conductas.

5. *Haga que la parte X acepte las nuevas opciones y la responsabilidad de generarlas cuando sean necesarias*. Hecho esto, pregúntele a la parte X si esos tres comportamientos nuevos son por lo menos tan eficaces como la conducta X. Pregúntele ahora a la parte X si está dispuesta a asumir la responsabilidad de generar las nuevas conductas en las situaciones adecuadas en que la intención exige satisfacciones.

6. *Practique una verificación «ecológica».* Sitúese en su interior y pregunte si hay alguna parte que tenga algo que oponer a la negociación que acaba de tener lugar, o si todas las partes están de acuerdo en ayudarle. Pase luego al futuro e imagine una situación de las que habrían desencadenado el antiguo comportamiento, y ensaye el uso de una de las opciones nuevas para ver si continúan obteniéndose los beneficios que usted desea. Póngase en otra situación futura de las que habrían disparado el comportamiento indeseable, y someta a prueba otra de las nuevas opciones.

Si se recibe la señal de que alguna otra parte se opone a estas nuevas opciones, hay que volver a empezar desde el principio, identificar la parte que objeta, los beneficios que ha recibido de ella en el pasado, y ponerla a negociar con la parte X para generar nuevas opciones que mantengan los beneficios de siempre pero dejando abierto el conjunto de nuevas posibilidades. Puede parecer un poco extravagante eso de hablar con partes de uno mismo, pero es un patrón

hipnótico elemental cuya utilidad han demostrado los trabajos de Erikson, Bandler y Grinder.

Por ejemplo, si se descubre usted el hábito de comer en exceso podría ensayar el «patrón del tris-tras» para generar nuevos tipos de conducta, o identificar aquélla como la que desearía cambiar. Pídale a su inconsciente que le comunique cuáles han sido en el pasado los beneficios de aquel patrón. Quizá descubra que utilizaba los alimentos para cambiar su estado cuando se sentía solo; o tal vez le servía para crear una sensación de seguridad y para aliviar el nerviosismo. A continuación podría generar tres maneras nuevas de proporcionarse la sensación de bienestar y compañía, o la de seguridad y relajación.

Tal vez fuese útil hacerse socio de un club naturista-higienista, donde la estructura de la situación le facilitaría el trato con otras personas y la seguridad que proporcionan unas relaciones amistosas, junto con el consuelo que proporciona el adelgazar y saber que uno está mejorando su aspecto físico; o también dedicarse a la meditación para generar un sentimiento de unidad con el universo, mediante cuya relación podrá alcanzar una seguridad y una relajación superiores a las que le proporcionaba la comida.

Una vez ideadas esas alternativas, vea si le parecen congruentes, esto es, si su yo entero apoya el empleo de esas nuevas opciones en el futuro. De confirmarse esa congruencia o coherencia, aquellas opciones producirán comportamientos que ahora le ayudarán a conseguir lo que desea sin necesidad de atiborrarse de comida para obtenerlo. Luego pase al futuro y ensaye mentalmente esas nuevas opciones, disfrutando de su nuevo comportamiento. Incluso puede practicar un patrón de tris-tras para sustituir el comportamiento inveterado por el nuevo que se desea arraigar, una vez confirmado que éste satisface las necesidades inconscientes mejor y sin los inconvenientes de aquél. Se habrá abierto usted nuevas posibilidades.

Casi cualquier experiencia aparentemente negativa puede volver a enmarcarse para convertirla en positiva. Cuántas veces no habrá dicho usted: «Algún día reiremos recordando esto»; siendo así, ¿qué nos impide mirar hacia atrás y reírnos de ello ahora mismo? Todo es cuestión de perspectiva.

6 Que la parte responsable del comportamiento asuma la responsabilidad de actualizar las conductas alternativas, y que el sujeto experimente la conducta modificada.

5 Verificación de congruencia: ¿Alguna parte plantea objeciones?

4 Que la parte creativa, juntamente con la responsable del comportamiento, elabore otras tres maneras de obtener los beneficios.

3 Descubra los beneficios (que tal vez no estén al alcance de la mente consciente).

2 Establezca un sistema de señales.

1 Acceda a la parte de la persona que ha sido responsable del comportamiento.

Conviene observar que uno puede reprogramar la representación de otro por medio de técnicas como la del tris-tras y otras, pero que si nuestro paciente obtiene más beneficios del comportamiento antiguo que de las nuevas opciones recién desarrolladas, probablemente recaerá en el primero. Por ejemplo, si tratamos a una mujer que padece un entumecimiento inexplicable en un pie, y averiguamos lo que se opera en su mente y en su fisiología para que ello ocurra, y le enseñamos a enviar señales a su cuerpo de tal manera que deje de

producirse ese entumecimiento, el problema quedará solventado. Pero podría reproducirse cuando ella regrese a casa, si deja de obtener los importantes beneficios derivados que le proporcionaba el pie entumecido, como que su marido lave los platos, tenga atenciones con ella, le dé masajes en los pies, etcétera. Durante las primeras semanas o meses él estará muy contento de que haya desaparecido la dolencia de su mujer; al poco, sin embargo, y puesto que el problema ya no existe, no sólo querrá que ella se ponga otra vez a lavar los platos, sino que dejará de darle masajes en los pies, e incluso es posible que deje de dedicarle tantas atenciones. Y hete aquí que el problema reaparece misteriosamente. No es que lo haga de manera consciente. Para su mente inconsciente, el comportamiento antiguo era mucho más eficaz en cuanto a conseguir lo que se deseaba... y ¡toma!, otra vez el pie entumecido.

En un caso así, hay que encontrar otros comportamientos que le proporcionen experiencias de la misma calidad con su esposo; es preciso que el nuevo comportamiento satisfaga más que el anterior. En uno de mis cursos de entrenamiento, una mujer que había estado ciega durante ocho años me pareció anormalmente hábil y atenta. Más tarde descubrí que no era ciega en absoluto. Pero había vivido como si lo fuese. ¿Por qué? Años atrás sufrió un accidente que le produjo una merma parcial de visión. En estas circunstancias las personas que la rodeaban le dedicaron grandes muestras de atención y cariño, más que en ninguna ocasión anterior, según su experiencia. Además, empezó a darse cuenta de que al realizar incluso las tareas cotidianas más corrientes suscitaba gran admiración entre las personas que la creían totalmente ciega. Como le dispensaban atenciones extraordinarias, ella mantuvo ese comportamiento, a ratos incluso persuadiéndose ella misma de que era ciega. No conocía ningún medio más poderoso para conseguir que los demás reaccionasen ante ella con actitudes de atención y cariño; incluso los desconocidos se mostraban atentos con ella. Tal comportamiento sólo sería abandonado si se le hiciera descubrir algo más grande, o algo que le proporcionase beneficios superiores a los ofrecidos por aquél.

Hasta aquí nos hemos fijado en las maneras de redefinir las percepciones negativas para convertirlas en positivas. Pero no quiero que el lector considere la redefinición del marco como una medida terapéutica, como un recurso para alejarse de las situaciones que uno considera malas para aproximarse a las que le parecen buenas. En realidad, la redefinición no es más que una metáfora que designa capacidades y posibilidades. Son muy pocas las cosas de la vida que no puedan redefinirse para mejorarlas.

Uno de los marcos más importantes que hay que considerar es el de las posibilidades. Muchas veces nos apoltronamos en la rutina. Conseguimos resultados confortables, cuando podríamos lograrlos espectaculares. Así que, por favor, ensaye este ejercicio: haga una lista de cinco de sus actividades actuales de las que se sienta pasablemente satisfecho. Podría tratarse de relaciones que funcionan bien, de éxitos en el trabajo o de algo que tenga que ver con sus hijos o con sus finanzas.

Imagínelas ahora todavía mejores. Dedique unos cuantos minutos a esta reflexión. Seguramente le sorprenderá descubrir muchas maneras de mejorar drásticamente su vida. Redefinir las posibilidades es algo que todos podemos hacer; basta con la flexibilidad mental que nos mantiene atentos a lo posible y con el poder personal para emprender la acción.

Voy a añadir una última idea que es aplicable a todo lo expuesto en este libro. La redefinición del marco es otro instrumento mental eficaz que usted puede sacar de su caja de herramientas mentales cuando haga falta para producir mejores resultados. Considérela, en un sentido amplio, como un proceso permanente de exploración de supuestos y hallazgo de contextos útiles.

Los líderes y otros grandes comunicadores son maestros en el arte de reenmarcar. Saben cómo motivar y potenciar a la gente tomando cualquiera de las cosas que ocurren para convertirla en un modelo de lo posible.

Esto lo demuestra una famosa anécdota de Tom Watson, el fundador de IBM. Uno de sus subordinados acaba de cometer una equivocación tremenda que le había costado diez millones de dólares a la compañía. Cuando Watson le llamó a su despacho, el empleado dijo: «Supongo que quiere mi dimisión». Watson le miró fijamente y replicó: «¿Lo dice en broma? Acabamos de invertir diez millones en la educación de usted».

Todo lo que pasa encierra una lección válida. Los mejores líderes son los que aprenden esa lección y colocan el marco más estimulante a los acontecimientos externos. Esto es cierto para la política, los negocios, la enseñanza, y también en la vida privada.

Todos conocemos a individuos que son redefinidores negativos. Por mucho que brille una situación determinada, ellos siempre consiguen ver alguna nube negra. Sin embargo, para cada actitud paralizante y para cada conducta contraproducente existe una redefinición eficaz. ¿Le disgusta algo? Cámbielo. ¿Se comporta usted de una manera que no le favorece? Haga algo distinto. Existe un sistema que además de permitir la producción de comportamientos eficaces garantiza la disponibilidad de los mismos cuando hacen falta. En el próximo capítulo aprenderemos a suscitar o generar cualquier conducta útil en el instante deseado, viendo los sistemas para...

Anclarse a sí mismo al éxito

Haz lo que puedas, con lo que tengas, estés donde estés.
THEODORE ROOSEVELT

A ciertas personas (yo soy una de ellas, usted quizá también) se les pone la piel de gallina cada vez que ven la bandera de los Estados Unidos. Si se analiza bien, es una reacción bastante extraña. Al fin y al cabo, una bandera no es más que un trozo de tela con un motivo decorativo de colores. Nada hay en ella que sea inherentemente mágico. Pero, como es lógico, esa interpretación omite lo esencial. Sí, en efecto: no es más que una pieza de tela. Pero, al mismo tiempo, viene a representar todas las virtudes y características de toda una nación. De tal manera que, cuando uno ve una bandera, también ve un símbolo poderoso y evocador de todo lo que esa nación representa.

La bandera, como otras muchas cosas que nos rodean, es un ancla, un estímulo sensorial unido a un conjunto determinado de estados. Un ancla —un anclaje— puede ser una palabra, una frase, un contacto o un objeto. Puede ser algo de lo que vemos, oímos, tocamos, olfateamos o saboreamos. Las anclas son muy potentes porque dan acceso instantáneo a estados de gran fuerza. Es lo que ocurre cuando uno ve la bandera. Advertimos inmediatamente las emociones y sentimientos intensos que, a su vez, representan lo que sentimos acerca de la nación en su totalidad, al haberse vinculado o asociado tales sensaciones con unos determinados colores y figuras sobre la tela.

Nuestro mundo está lleno de anclajes, unos profundos y otros triviales. Si yo le sugiero: «Los caballeros las prefieren...», fácilmente me dirá: «rubias»; si yo empiezo nombrándole una determinada marca de cigarrillos, es muy posible que usted conteste automáticamente: «El sabor de la aventura». Y esto aunque le gusten las morenas y aunque opine que todos los cigarrillos tienen un sabor infecto; la publicidad es tan eficaz que ha «anclado» una reacción dentro de usted, aunque no crea en ella. Este tipo de reacción ocurre constantemente. Uno ve a unas personas y al instante se pone en un estado, bueno o malo, según los sentimientos que haya asociado con ellas; se oye una canción, y se experimenta un cambio de estado instantáneo. Todo esto es consecuencia de poderosos anclajes.

Esta parte del libro concluye con el tema de los anclajes por muy buenas razones. El anclaje es un modo de asegurar la permanencia de una experiencia determinada. Podemos cambiar nuestras representaciones internas o nuestra fisiología en un momento para generar nuevos resultados, y esos cambios requieren un pensamiento consciente. Ahora bien, por medio del anclaje se crea un mecanismo de funcionamiento seguro, que se dispara automáticamente para crear el estado que uno desee en cualquier situación, sin necesidad de pensarlo. Cuando algo está anclado con eficacia suficiente, lo tiene a mano siempre que lo necesite. Hasta aquí ha aprendido usted una serie de valiosas lecciones y técnicas; pues bien, el anclaje es la más eficaz que conozco para canalizar constructivamente nuestras poderosas reacciones inconscientes, de manera que estén siempre a nuestra disposición. Relea la cita que encabeza este capítulo. Todos procuramos hacerlo lo mejor posible con lo que tengamos a nuestra disposición. Todos hemos de procurar sacar el máximo partido de nuestra capacidad. El anclaje es un medio para garantizar el acceso constante a nuestros mejores recursos; es la seguridad de tener siempre lo que necesitamos.

Todos utilizamos anclajes constantemente. En realidad, es imposible dejar de hacerlo. Todo anclaje es una asociación que se crea entre los pensamientos, las ideas, las sensaciones o los estados y un estímulo determinado. ¿Recuerda lo que aprendió en la escuela sobre los perros de Pavlov? El doctor Iván Pavlov dejaba olfatear la carne a unos perros hambrientos, que empezaban a segregar saliva en abundancia al percibir ese poderoso estímulo. Cuando se hallaban en dicho estado de salivación intensa, el doctor hacía sonar un timbre. Pronto dejó de ser necesaria la carne: a los perros les bastaba con oír el timbre y se iniciaba la

secreción salivar lo mismo que si se les hubiese presentado la comida. Había creado un vínculo neurológico entre el sonido del timbre, las sensaciones de hambre y el reflejo de salivación.

Nosotros también vivimos en un mundo lleno de situaciones de estímulo/respuesta, de modo que buena parte del comportamiento humano consiste en respuestas programadas inconscientemente. Por ejemplo, bajo condiciones de tensión muchas personas alargan el brazo hacia el cigarrillo, el alcohol o, a veces, la droga. Ni siquiera lo piensan. Son como los perros experimentales de Pavlov. En realidad, a muchas de esas personas les gustaría cambiar su comportamiento, pues se dan cuenta de que es inconsciente e incontrolable. La clave estriba en tomar conciencia del proceso, de manera que, si no se recibe ayuda de los anclajes existentes, puedan ser eliminados y sustituidos por nuevos vínculos estímulo/respuesta que automáticamente le pongan a uno en los estados que desea.

Así pues, ¿cómo se crean los anclajes? Siempre que un individuo se encuentre en un estado de gran intensidad —con fuerte solicitación simultánea del cuerpo y del espíritu—, si bajo estas condiciones se le proporciona de manera simultánea y regular un determinado estímulo coincidiendo con el momento culminante de dicho estado, se creará entre éste y el estímulo un vínculo neurológico. Más adelante, cada vez que aparezca el estímulo se suscitará aquel estado intenso de manera automática. Cantamos el himno nacional, con lo que se crean ciertas sensaciones en nuestro organismo, y contemplamos la bandera; repetimos el juramento de fidelidad y vemos la bandera. Al cabo de muy poco tiempo, la mera contemplación de la bandera suscita automáticamente esos sentimientos.

Sin embargo, no todos los anclajes son asociaciones positivas. Algunos son desagradables, o algo peor. Si le ponen a uno una multa por exceso de velocidad, cada vez que pase por el mismo punto kilométrico experimentará una descarga de temor. ¿Cómo se siente usted cuando ve el intermitente de la policía en el retrovisor? ¿No modifica eso su estado de modo instantáneo y automático?

Uno de los factores que influyen en la potencia de un anclaje es la intensidad del estado originario. A veces las personas sufren una experiencia fuertemente desagradable (como una disputa con la esposa o con el jefe), y a partir de entonces, cada vez que ven la cara del otro montan en cólera interiormente; cuando esto ocurre, la relación o el empleo pierden todo el interés que pudieran tener para uno. Si padece usted alguno de esos anclajes negativos, en este capítulo aprenderá cómo reemplazarlos por otros positivos; no será necesario que se domine voluntariamente, sino que le sucederá de manera automática.

Muchos anclajes son agradables. Uno quizá relacione cierta canción de los Beatles con un verano maravilloso, y durante el resto de sus días cada vez que oiga la canción recordará aquellas vacaciones inolvidables. Otro culmina una tarde perfecta con su amor compartiendo un pastel de manzana con helado de chocolate, y a partir de entonces ése va a ser su postre favorito. Sin pensarlo, todos los días, como los perros de Pavlov usted tiene experiencias que crean anclajes y condicionan sus reacciones de una forma determinada.

En la mayoría de nosotros se han formado anclajes al azar. Nos bombardean los mensajes de la televisión, la radio y la vida cotidiana: unos se convierten en anclajes y otros no, en gran parte en función de la mera casualidad. Si uno se encuentra en un estado potente (bien sea positivo o negativo), y entra en contacto con un estímulo determinado hay más posibilidades de que el mismo quede anclado. Por otra parte, la constancia de un estímulo favorece la asociación y es, en este sentido, una herramienta de anclaje. La audición repetida, digamos, de un estribillo publicitario, acaba por anclarlo en el sistema nervioso. Lo bueno de todo ello es que uno puede aprender a dominar ese proceso de anclaje, lo cual permite instalar anclajes positivos y desterrar los negativos.

Sabemos que los líderes triunfadores de la historia han utilizado a menudo los anclajes culturales que encontraban en su ambiente. Cuando un político «se pone la bandera por toga», su intención no es otra que explotar la magia de ese

anclaje tan poderoso. Quiere asociarse con todas las emociones positivas que se vinculan con la bandera. En el mejor de los casos, ese proceso puede crear un sano lazo común, un vínculo alrededor del patriotismo. Recordemos los sentimientos que a los norteamericanos nos invaden el día Cuatro de Julio: no es de extrañar que ningún aspirante a un cargo público deje de hacer acto de presencia en el desfile conmemorativo. En el peor de los casos, en cambio, tal anclaje suministra la demostración de las más bajas pasiones colectivas. Hitler fue un genio de la creación de anclajes; supo vincular determinados estados mentales y emotivos con la esvástica, los desfiles al paso de la oca y las manifestaciones de masas. Creaba estados de gran intensidad en la gente, y mientras mantenía en ellos a quienes le escuchaban, seguía proporcionándoles unos estímulos concretos y exclusivos. De manera que, más adelante, le bastaba con ofrecer los mismos estímulos (por ejemplo, el saludo brazo en alto) para evocar todas las emociones que había vinculado a aquéllos. Y recurría constantemente a esos instrumentos o herramientas para manipular las emociones, y por consiguiente los estados y el comportamiento de todo un país.

En nuestro capítulo sobre la redefinición del marco subrayábamos que los mismos estímulos pueden tener significados diferentes, en función del marco en que se sitúan. El anclaje funciona lo mismo en sentido positivo que en el negativo. Hitler vinculaba emociones de poder, de fuerza y de orgullo a los símbolos nazis usados por los miembros del partido. Y también vinculaba estados de temor en el ánimo de sus oponentes. ¿Tenía la esvástica el mismo significado para un miembro de la comunidad judía que para un militante de las Tropas de Asalto? Evidentemente, no. Pero la comunidad judía supo tomar esa experiencia histórica y crear un poderoso anclaje positivo que la ayudó a construir una nación y a defenderla en condiciones que a cualquiera le hubieran parecido desesperadas. El anclaje auditivo del «nunca más» que utilizan muchos judíos los sitúa en estado de total disposición a hacer lo que sea necesario para defender sus derechos de soberanía.

Muchos analistas políticos opinan que Jimmy Cárter cometió un error cuando intentó desmitificar la función de presidente de los Estados Unidos. Al menos durante su primer mandato, recortó los anclajes más poderosos de la presidencia, la pompa y la ceremonia, y detalles como el himno de salutación *Hail to the Chief*. El propósito tal vez fuese admirable, aunque desde el punto de vista táctico quizá debamos calificarlo de imprudente. Los líderes alcanzan su máxima eficacia cuando están en disposición de utilizar anclajes fuertes para concitar apoyo alrededor de ellos. Pocos presidentes se han arropado en la bandera con tanta asiduidad como Ronald Reagan. Esté usted de acuerdo con su política o no, es difícil no admirar su habilidad (o la habilidad de sus asesores) en el uso del simbolismo político.

El anclaje no es un fenómeno limitado a las emociones y experiencias más profundas. Los cómicos son maestros en esa técnica; saben cómo emplear un tono de voz determinado, un latiguillo o una mueca que provocan la risa al instante. ¿Cómo lo consiguen? Haciendo alguna cosa que mueva a risa, y mientras usted se halla en ese estado intenso y bien definido, suministran un estímulo determinado y original, como una cierta sonrisa o mueca, o quizás un tono de voz especial, y eso lo repiten constantemente hasta que el estado de hilaridad se asocia con esa expresión. Al cabo de poco tiempo, les basta con hacer la mueca para obligarnos a reír. Richard Pryor es uno de los maestros en esto; en cuanto a Johnny Carson, se ha anclado a sí mismo en la cultura estadounidense. No tiene más que sonreír sardónicamente, con su mueca llena de sobreentendidos, y el público ríe antes de que haya terminado de contar el chiste. Lo ha hecho tantas veces antes, que todos conocen lo que se avecina, y en sus mentes se disparan los mismos estados. O como cuando Rodney Dangerfield dice: «Tomemos a mi mujer, por ejemplo». Esas palabras no dicen nada inherentemente divertido. Lo que sucede es que la frase va anclada a un chiste

tan conocido, que casi cualquier persona puede reír empleando esas seis palabras.

Séame permitido mencionar como ejemplo una ocasión en que pude sacar el máximo provecho de los anclajes disponibles. John Grinder y yo negociábamos con el Ejército de los Estados Unidos la creación de una serie de nuevos modelos de instrucción para mejorar la eficacia en diversas especialidades. El general que se encargaba del asunto nos organizó una reunión con los oficiales responsables, a fin de discutir las fechas, los precios, los lugares y todo lo demás. Entonces nos reunimos en una gran sala de conferencias, alrededor de una mesa en forma de herradura. Ocupaba la cabecera de la misma el sillón reservado para el general y, aunque éste no hizo acto de presencia, estaba claro que esa poltrona era el anclaje más poderoso de aquella habitación. Todos los oficiales la trataban con el mayor respeto. Desde allí se tomaban las grandes decisiones y emanaban las órdenes que nadie osaba discutir. Tanto John como yo nos dedicamos a dar vueltas por detrás de la poltrona, a tocarla, e incluso, dé vez en cuando, nos sentábamos en ella. Esto lo repetimos hasta que hubimos transferido a nuestras personas parte de la representatividad que para aquellos oficiales ostentaba su general y aquel símbolo de poder. Cuando llegó el momento de manifestar el precio que pretendíamos cobrar, me mantuve en pie al lado del asiento del general y expuse nuestras condiciones con el tono de voz más decidido y la postura fisiológica más autoritaria que pude. Durante las negociaciones previas se había regateado algo nuestro precio, pero esta vez nadie se atrevió a discutirlo. Aprovechando el anclaje del sillón del general pudimos conseguir un precio justo sin perder el tiempo en negociaciones de tira y afloja. El punto quedó tan resuelto como si los hubiera hecho cuadrarse delante de mí. Muchas negociaciones a alto nivel, en efecto, utilizan también eficaces procedimientos de anclaje.

Este es también un instrumento empleado por muchos deportistas profesionales. Quizá no le den ese nombre, o incluso ni siquiera sepan que lo hacen, pero aplican el principio. Algunos atletas que parecen a menudo desmotivados revelan luego un anclaje a situaciones de apuro, ya que sólo a partir de éstas entran en un estado de mayor eficacia y dominio de sus recursos, y obtienen los resultados más sorprendentes. Otros tienen un ritual para desencadenar ese estado en sí mismos, como los jugadores de tenis que botan la pelota a un ritmo determinado, o usan una cierta pauta de respiración para situarse en el estado óptimo antes de efectuar el servicio.

Los métodos de anclaje y redefinición del marco fueron utilizados por mí durante mi trabajo con Michael O'Brien, medalla de oro de los 1.500 metros libres en las Olimpiadas de 1984. Conseguí reenmarcar sus creencias limitadoras, y anclé sus estados óptimos al pistoletazo del juez de salida (haciendo que recordara el estímulo de la música, utilizado por él mismo en una competición anterior contra su rival más peligroso) y a la línea oscura del fondo de la piscina, en la que se fijaría durante la carrera. Los resultados que obtuvo bajo aquel estado óptimo fueron los que él siempre había deseado.

Pasemos revista más concretamente, pues, a la manera de crear un anclaje en sí mismo o en otros de manera consciente. Consta básicamente de dos fases sencillas. En primer lugar, debe ponerse uno mismo, o poner a la persona en cuestión, en el estado preciso que se desea anclar. Conseguido esto, hay que suministrar repetidas veces un estímulo específico, exclusivo, mientras el sujeto pasa por el momento culminante de dicho estado. Cuando alguien ríe, por ejemplo, se encuentra en un estado específico y congruente: todo su organismo interviene en ese momento. Mientras se halla en el mismo, otra persona podría, por ejemplo, pellizcarle la oreja y acompañar dicha acción con un cierto sonido reiterado varias veces; más tarde conseguirá hacerle reír siempre que le proporcione el mismo estímulo (el pellizco en la oreja y el sonido).

Otra manera de crear en alguien un anclaje de seguridad en sí mismo es pedirle que recuerde alguna vez que se sintiera en el estado que desea poder suscitar a voluntad. Luego le retrotraeremos a esa experiencia de manera que se

encuentre totalmente asociado a ella y experimente las mismas sensaciones en su organismo. Cuando lo haga, usted podrá observar los cambios que tienen lugar en su fisiología: las expresiones faciales, la postura, la respiración. Cuando vea que dichos estados se aproximan al punto culminante, suministre rápidamente y varias veces un estímulo concreto y bien diferenciado.

Estos anclajes pueden mejorarse enseñándole al sujeto a entrar con más rapidez en el estado de confianza. Demuéstrele, por ejemplo, la postura que adopta cuando se siente seguro de sí mismo, y ofrézcale el estímulo cuando él se ponga en esa postura. Pídale luego una demostración de cómo respira cuando está seguro de sí mismo y, mientras lo esté haciendo, proporciónele el estímulo una vez más. Seguidamente, pregúntele lo que se dice a sí mismo, y repita el estímulo (que puede ser, por ejemplo, una ligera presión de la mano en el hombro).

CLAVES DE ANCLAJE

Intensidad del estado
Sincronización (con el punto culminante de la experiencia)
Exclusividad del estímulo
Repetición del estímulo

Cuando le parezca que ya está listo el anclaje, deberá ponerlo a prueba. Haga primero que el sujeto pase a un estado diferente o neutral. Para conseguirlo, lo más fácil será pedirle que cambie de fisiología o piense en algo distinto. A continuación compruebe el anclaje por el sencillo procedimiento de suministrar el estímulo apropiado y observar. ¿Presenta la misma fisiología que cuando se hallaba en su estado? En caso afirmativo, el anclaje funciona. De lo contrario, es posible que haya omitido usted una de las cuatro claves para lograrlo:

1. ***Para que el anclaje sea eficaz, el sujeto debe hallarse en estado totalmente asociado y congruente, con intervención de todo su organismo, en el momento en que se le suministra el estimulo***. A eso lo llamo yo un estado «intenso», y cuanto más intenso más fácil y más duradera será la intervención. Si la intenta usted mientras una parte de la persona piensa en una cosa y otra parte en otra distinta, el estímulo quedará asociado a varias señales diferentes y no será tan poderoso. Por otro lado, y como comentábamos antes, si el sujeto estaba contemplando la oportunidad en que sintió algo y usted le ancla en ese estado, en el futuro —cuando se le suministre el estímulo— el condicionamiento se visualizará como imagen, no plenamente asociado en cuerpo y espíritu.

2. ***Se debe suministrar el estimulo en el momento culminante de la experiencia***. Si se anticipa o se retrasa la intervención, ésta no se ejercerá con plena intensidad. Para saber cuál es ese momento culminante, observe a la persona mientras va poniéndose en su estado, y fíjese en lo que hace cuando el mismo empiece a desvanecerse. O puede recabar su ayuda directamente y pedirle que le diga cuándo se acerca a la cima de su experiencia, información que usted utilizará para calibrar el momento clave en que suministrar el estímulo idóneo.

3. ***El estimulo elegido debe ser exclusivo, es decir que debe enviar al cerebro una señal diferenciada e inconfundible***. Una vez tenga usted a alguien en un estado determinado e intenso, no pretenda que el estímulo sea, digamos, una mirada, porque eso no es exclusivo y difícilmente derivará de ello

una señal específica al cerebro. Tampoco un apretón de manos sería lo indicado, ya que se trata de un gesto demasiado habitual, a menos que se diese con un énfasis muy especial (en cuanto a presión, localización y así sucesivamente), para crear un estímulo original que pueda asociarse más fácilmente con un significado concreto. Los mejores anclajes son los que combinan varios sistemas de representación (visual, auditivo, cenestésico, etcétera); así pues, anclar a un sujeto con un contacto determinado y un cierto retintín en la voz, por lo general será más eficaz que limitarse a tocarle.

4. ***Para que el anclaje funcione hay que imitarlo exactamente***. Ponga usted a una persona en su estado y toque un determinado punto de su espalda con una presión concreta, específica: no se obtendrá el mismo estado más tarde si se toca en otro lugar o con una presión distinta.

Siempre que su procedimiento de anclaje siga estas cuatro fórmulas, será eficaz. En mis sesiones de paseo sobre las brasas, enseño al público el modo de producir anclajes que movilicen sus energías más potentes y positivas. Hago que atraviesen un proceso de «condicionamiento» según el cual, con sólo apretar el puño esas energías estarán a su disposición. Al final de la jornada, en efecto, ese gesto enérgico les pone en disposición de utilizar inmediatamente sus energías más productivas.

Vamos a practicar ahora mismo un sencillo ejercicio de anclaje. Póngase erguido y recuerde una ocasión en que se sintiera completamente seguro de sí mismo, en que supo que podía hacer cualquier cosa que se propusiera. Ponga su organismo en el mismo estado fisiológico de entonces. Plántese de pie como cuando estaba completamente seguro de sí mismo, y cuando se halle en el momento culminante de esa sensación, levante el puño y exclame «isí!», con fuerza y firmeza. Respire como lo hacía cuando estaba totalmente seguro. Repita «isí!» con energía. Hable ahora en el tono de una persona completamente segura, que domina la situación, cierre el puño y diga «isí!» en ese mismo tono.

Si no consigue recordar ninguna ocasión así, imagine lo que sería el tener tal experiencia. Establezca las condiciones fisiológicas en que se encontraría su organismo si usted supiera cómo sentirse totalmente seguro de sí mismo y dueño de la situación. Respire como lo haría si estuviera seguro de sí mismo. Y le pido que lo haga en la realidad, lo mismo que los demás ejercicios de este libro. No basta con leer. Hágalo, y obrará milagros.

Ahora que está usted ahí, en estado de total seguridad en sí mismo, en el momento culminante de la experiencia cierre el puño y diga «isí!» con voz poderosa. Note la fuerza que controla, los notables recursos físicos y mentales de que dispone, y sienta cómo crece esa fuerza y ese equilibrio. Repítalo, y hágalo una y otra vez, hasta cinco o seis, sintiéndose cada vez más fuerte, creando en su sistema neurológico la asociación entre tal estado y el acto de apretar el puño y exclamar «isí!». Cambie luego su estado, cambie la fisiología. Ahora cierre el puño y diga «isí!» en el mismo tono que cuando estaba creando su anclaje, y observe lo que siente. Haga esto varias veces durante los próximos días. Póngase usted mismo en el estado de mayor confianza y euforia que conozca, y en el momento culminante de dichos estados cierre el puño con un gesto reservado exclusivamente a esta finalidad.

No tardará mucho en comprobar que al cerrar el puño crea usted ese estado a voluntad, al instante. Tal vez eso no ocurra si sólo ha practicado un par de veces, pero no tardará en lograrlo si ejercita con asiduidad. Sin embargo, también es posible anclarse con sólo una o dos repeticiones, si el estado alcanzado fue lo bastante intenso y el estímulo suficientemente sugestivo.

Una vez se haya anclado usted de esa manera, haga uso de ese recurso en la primera situación que le parezca difícil. Cierre el puño y dominará la situación. Esa potencia del anclaje es debida a la movilización instantánea que suscita el mismo en nuestro sistema neurológico. La «ideación» positiva de tipo tradicional

exige detenerse a reflexionar, lo cual, incluso cuando se trata de adentrarse en un estado fisiológico de poder, lleva algún tiempo y cierto esfuerzo consciente. En cambio, el anclaje pone en marcha al instante nuestros recursos más poderosos.

CÓMO ANCLARSE UNO MISMO

1. Ponga en limpio mentalmente el resultado concreto cuyo anclaje desea realizar, y el estado específico al que atribuya la máxima eficacia para la consecución de dicho estado en sí mismo o en otra persona.

2. Calibre la experiencia base inicial.

3. Haga que el sujeto defina y conforme el estado deseado, induciéndolo mediante sus patrones de comunicación verbales y no verbales.

4. Haga uso de su agudeza sensorial para determinar el instante en que la persona se encuentra en el momento culminante de su estado, y aproveche ese instante preciso para suministrarle el estímulo (anclaje).

5. Someta a prueba el anclaje:
   a) modificando la fisiología para romper el estado;
   b) ensayando el estímulo (anclaje) para observar si se logra el estado deseado.

Tome nota, porque es importante, de que la máxima potencia en los anclajes se obtiene por «apilamiento» o «amontonamiento», es decir acumulando numerosas experiencias iguales o muy similares. Yo, por ejemplo, entro en mis mejores estados asumiendo una fisiología y una postura algo parecidas a las de un maestro de karate. En tal estado he paseado cientos de veces sobre las brasas, me he lanzado con paracaídas y he superado desafíos notables de muy diverso tipo. En cada una de estas situaciones, cuando me sentía en mi mejor momento y culminando la experiencia, hacía un gesto con el puño apretado. Así que ahora, al repetir ese gesto, todas aquellas sensaciones de poder y aquellos estados fisiológicos acuden simultáneamente a mi sistema nervioso. La sensación es más fuerte que la que ninguna droga podrá producir jamás. Obtengo la experiencia de lanzarme en paracaídas, hacer submarinismo de noche en Hawai, dormir a la sombra de la gran pirámide, nadar junto a los delfines, cruzar la hoguera, romper limitaciones y ganar una competición deportiva, todo al mismo tiempo. De tal manera que cuanto más a menudo me pongo en dicho estado y le anclo nuevas y poderosas experiencias positivas, más fuerza y más éxito arrastra el mismo. Es otro ejemplo del conocido ciclo: el éxito llama al éxito. El poder y el dominio de los recursos llaman a mayor poder y mayor dominio de los recursos.

Voy a proponerle un desafío: vaya y consiga crear en tres personas los anclajes de otros tantos estados positivos. Que recuerden una ocasión en que se sintieran exuberantes; asegúrese de que revivan plenamente la experiencia y haga que se anclen repetidamente en esos mismos estados. Luego cambie la conversación y, cuando sus interlocutores se hallen distraídos, ponga a prueba los anclajes. ¿Consigue que vuelvan al mismo estado? ¿No? Pues pase revista a los cuatro puntos clave y repita la operación.

Si los anclajes no producen el estado que usted desea, es que ha fallado uno de esos cuatro puntos. Quizás usted o la otra persona no llegaron al estado concreto y totalmente asociado. Tal vez se aplicó el anclaje en un momento poco adecuado, cuando ya se disipaba el punto culminante. Es posible que el estímulo no haya sido lo bastante diferenciado, o que no lo repitiese usted perfectamente al tratar de restaurar la experiencia objeto del anclaje. En todas estas ocasiones

lo único que se necesita es atención, para asegurarse de que la operación se efectúa correctamente y, en caso de tener que repetirla, de que modifica usted adecuadamente su planteamiento hasta lograr un anclaje que funcione.

He aquí otro ejercicio. Seleccione entre tres y cinco estados o sensaciones que le gustaría tener a su disposición cuando se le antojase, y ánclelos a una parte concreta de su persona, de modo que pueda acceder a ellos con facilidad. Digamos que es usted del tipo de personas a quienes resulta difícil tomar una decisión, pero le gustaría cambiar. Quiere ser más decidido. Para anclar la sensación de ser capaz de tomar una decisión de manera resolutiva, rápida y fácil, podría elegir, digamos, el nudillo del dedo índice. A continuación piense en una oportunidad de su vida en que se sintiera totalmente decidido; entre mentalmente en tal situación y asóciese por completo con ella, a fin de volver a sentirse como entonces. Reviva la experiencia de esa gran decisión de su pasado. En el punto culminante de la experiencia, cuando se sienta usted decidido al máximo, presione sobre su nudillo y diga mentalmente: «¡Sí!». Ahora piense en otra experiencia similar, y cuando se halle en la cumbre de ese proceso de toma de decisiones repita la misma presión y la misma palabra. Haga esto cinco o seis veces, a fin de «amontonar» una serie de anclajes poderosos. A continuación piense en una decisión que deba tomar; considere todos los factores que debe conocer para tomarla. Luego, lance la señal del anclaje: ahora será usted, sin duda, capaz de decidir rápida y eficazmente. También podría designar otro dedo para anclar la sensación de relajación, al objeto de poder beneficiarse de ella cuando lo crea necesario. Por mi parte, he anclado en un nudillo la sensación de creatividad. Así, cuando me encuentro pesado y falto de ideas, en cuestión de momentos puedo pasar al estado creativo. Tómese usted el tiempo necesario para seleccionar cinco estados e «instalarlos»; verá que es divertido utilizarlos para controlar su propio sistema nervioso como si fuese un aparato de alta precisión. Por favor, hágalo ahora mismo.

MANERAS DE CALIBRAR (IDENTIFICAR) UN CAMBIO DE ESTADO

Observe las variaciones en:

La respiración
su forma
sus pausas
su ritmo su volumen

Los movimientos oculares
El volumen del labio inferior
La postura
El tono muscular
La dilatación de la pupila
El color y la reflectividad de la piel

La voz
sus predicados
su ritmo
su timbre
su tono
su volumen

A menudo la eficacia del anclaje es mayor cuando el sujeto del mismo no se da cuenta de lo que ocurre. En su libro *Manteniendo la fe*, Jimmy Cárter proporciona un ejemplo excepcional de anclaje. Durante unas conversaciones sobre la limitación de armamentos, el líder soviético Brejnev le sorprendió poniéndole la mano en el hombro y diciendo en perfecto inglés: «Jimmy, si no salimos con bien de esto, Dios no nos lo perdonará». Años después Cárter, entrevistado para la televisión, describió a Brejnev como «un hombre de paz», y contó esa anécdota, agregando: «Todavía ahora me parece sentir su mano en el hombro». Cárter recuerda esa experiencia tan vividamente porque Brejnev le sorprendió al usar un inglés perfecto y al hablarle de Dios. Como hombre profundamente religioso, a Cárter sin duda le impresionó lo que dijo Brejnev, y el momento clave fue cuando su interlocutor le tocó el hombro. La intensidad de la emoción de Cárter y la importancia de la cuestión que se debatía, prácticamente aseguran que no olvidará esa experiencia por muchos años que viva.

La técnica del anclaje permite obtener resultados notables a la hora de superar temores y cambiar de comportamiento. Aduciré como ejemplo un caso práctico que se da con frecuencia en mis cursos. Cuando me entere de que alguno de mis alumnos, hombre o mujer, experimenta dificultades en el trato con el sexo opuesto, le animo a que salga a hablar. Hace poco fue un muchacho quien se ofreció voluntariamente, no sin timidez. Cuando le pregunté qué sentía cuando se dirigía a una mujer o abordaba a una desconocida, pude ver su reacción física inmediata. Se encogió, bajó los ojos y dijo con voz temblorosa: «Me cuesta mucho hacerlo». Pero, en realidad, no hacía falta que lo dijera; toda su fisiología me había explicado ya cuanto necesitaba saber. Rompí su estado al preguntarle si conseguía recordar algún momento en que se hubiera sentido muy seguro de sí mismo, firme y orgulloso: un momento en que hubiera estado seguro de triunfar. Él asintió, y yo le guié hacia dicho estado. Hice que asumiera la postura, respirase de tal modo y se sintiera en todos los aspectos tan seguro como entonces. Le pedí que recordase lo que alguna otra persona le dijo en aquella ocasión, así como lo que él se dijo entonces a sí mismo; en el momento culminante de la experiencia le di un toque en el hombro.

Luego hice que «atravesara» la misma experiencia varias veces más, asegurándome de que sentía y oía exactamente las mismas cosas en cada repetición. Y siempre, en el instante supremo, le tocaba el hombro para establecer el anclaje. Recordemos que aquí el éxito depende de la repetición exacta, así que puse gran cuidado en tocarle todas las veces de la misma manera y ponerle siempre en el mismo estado.

En un momento dado vi que el anclaje ya era bastante firme. Había llegado el momento de ponerlo a prueba. Rompí otra vez su estado al preguntarle cómo se sentía en presencia de una mujer. En seguida empezó a caer otra vez en su fisiología de deprimido. Los hombros cayeron, la respiración se hizo irregular. Cuando toqué su hombro en el punto de anclaje elegido por mí, automáticamente su organismo recuperó la fisiología de dominio de sus recursos. Es digna de ver la asombrosa celeridad con que, gracias al anclaje, los estados de los sujetos pueden pasar de la desesperación o el miedo a la seguridad en sí mismos.

En este punto del proceso, una persona puede tocarse el hombro (o cualquier otro gesto que se haya establecido como anclaje) y obtener el estado deseado siempre que quiera. Pero aún es posible ir más lejos. Podemos transferir ese estado positivo precisamente a los estímulos que antes desencadenaban los sentimientos de impotencia, de manera que esos estímulos produzcan el resultado contrario. Veamos cómo. Le pedí al joven que eligiese, de entre las mujeres asistentes, a una que le pareciese atractiva, de tal manera que en sus condiciones normales jamás hubiese osado dirigirse a ella. Ante esta proposición titubeó un momento, hasta que le toqué el hombro. Tan pronto como lo hice su postura corporal cambió y eligió a una de las mujeres más guapas, a quien pedí que saliera también al estrado. Luego le expuse que aquel muchacho iba a proponerle salir juntos, y que ella debía rechazarlo sin miramientos.

Lo toqué en el hombro, con lo que él entró en su fisiología de dominio de sí, con la mirada al frente, la respiración profunda y relajada, y los hombros erguidos. Se acercó a ella y le dijo: «¡Hola! ¿Cómo estás?».

«¡Déjeme en paz!», exclamó ella. Pero él no se dejó intimidar. En su talante normal, con sólo mirar a una mujer se alteraba por completo, pero esta vez se limitó a sonreír. Yo seguía con la mano puesta en su hombro, y él siguió insistiendo. Cuanto más displicente se mostraba ella, más perseveraba él en el estado de dominio de sus recursos. Y continuó en estas condiciones incluso después de que yo apartase la mano de su hombro. Había creado un enlace neurológico tal que el sujeto se sentía seguro de sí mismo en presencia de una mujer bonita, e incluso a pesar de verse rechazado.

En esta ocasión, la mujer dijo al fin: «¿Es que no puedes dejarme en paz?», a lo que él replicó, con voz grave: «¿Es que no sabes distinguir el poder cuando lo ves?», con lo que hizo que todos los asistentes prorrumpieran en una carcajada.

Se hallaba efectivamente en un estado muy poderoso, y el estímulo que le mantenía en él era una mujer bonita y/o la resistencia de la misma: es decir, el mismo estímulo que antes le llenaba de terror. O, dicho de otra manera, que después de establecer el anclaje yo había logrado transferirlo. Al mantenerle en un estado potente mientras ella le daba calabazas, el cerebro de mi alumno empezaba a asociar la oposición de la mujer con ese estado de relajación y seguridad en sí mismo. Cuanto más le rechazaba ella, más tranquilo, seguro y confiado se mostraba él. Sorprende comprobar cómo se opera una transformación así en cuestión de pocos minutos.

Uno se pregunta, lógicamente, si esa demostración tan espectacular en un cursillo puede trasladarse al mundo de cada día. ¿Qué ocurriría en el mundo real? De hecho, una vez establecido el bucle estímulo/respuesta, no hay diferencia. En mis cursos hacemos que, terminada la conferencia, los asistentes pasen la velada con otras personas..., con resultados sorprendentes. Habiendo suprimido los temores, se relacionan con facilidad y traban conocimiento con gentes a las que ni siquiera se hubieran atrevido a dirigirse anteriormente. Aunque eso no es tan sorprendente en realidad; al fin y al cabo, todos hemos tenido que aprender cómo reaccionar frente a un rechazo, y elegimos uno de entre los diferentes modelos de conducta que teníamos a nuestra disposición. El anclaje —es bien sencillo— fija un nuevo conjunto de reacciones neurológicas. Una de las personas que asistieron a nuestros cursos hace dos años y que padecía una timidez enfermiza frente a las mujeres, es ahora una estrella de la canción y vive feliz, rodeado de admiradoras.

En todos mis cursos de «Revolución Mental» suelo presentar alguna variante de la situación descrita, y el cambio que se opera en el paciente es siempre notable; en otros casos empleo una variante de esta técnica de anclaje para modificar reacciones fóbicas.

Si haces lo que has hecho siempre, no llegarás
más lejos de lo que siempre has llegado.
ANÓNIMO

Hay que tener presente que vivimos entre anclajes; si somos conscientes de ellos podremos actuar para modificarlos. Pero si no es así, nos sorprenderá el ir y venir de nuestros estados sin motivo aparente. Para dar un ejemplo muy común, digamos que se produce un fallecimiento en la familia de una persona. Durante el funeral, y mientras esa persona se encuentra en un lógico estado de aflicción, numerosos conocidos se acercan a darle el pésame y le tocan la parte superior del brazo izquierdo en ademán de condolencia. Si esto se repite un número suficiente de veces mientras el sujeto se halla en lo más hondo de su estado depresivo, a menudo sucede que tal gesto y tal estado quedan asociados en un anclaje; de manera que, meses más tarde, cuando alguien le toca por casualidad en el brazo, esa persona, aunque el contexto sea totalmente distinto, experimenta un relámpago de tristeza sin saber siquiera por qué.

¿No recuerda usted experiencias parecidas, estados melancólicos que sobrevienen sin que sepamos la razón? Es muy posible. A lo mejor usted ni siquiera se fijó en esa música de fondo..., un tema que guarda relación con algún ser querido que ya no está en su vida. O quizá fue una mirada que alguien le dirigió. Recordemos que los anclajes funcionan en el plano inconsciente.

Voy a darle a conocer algunas técnicas para combatir los anclajes negativos. Una de ellas consiste en activar simultáneamente otro anclaje de signo contrario. Volviendo al ejemplo de la tristeza del funeral, si la misma ha quedado anclada en la parte superior del brazo izquierdo podríamos establecer un sentimiento contrario (de júbilo y dominio de los propios recursos) mediante un contacto simétrico en el brazo derecho. Cuando se activan ambos al mismo tiempo, sucede una cosa curiosa: el cerebro conecta ambas señales al sistema nervioso. Entonces, cada vez que se accione uno de los anclajes se ofrecen ambas reacciones y casi siempre el cerebro elige la más positiva. En consecuencia, uno se siente en un estado positivo, o bien en un estado neutral (lo que sucede cuando las señales de signo opuesto se anulan mutuamente).

El anclaje es esencial para el desarrollo de relaciones íntimas duraderas. Mi esposa Becky y yo, por ejemplo, viajamos mucho para compartir las ideas que aquí expongo con personas de todo el país. Con frecuencia, cuando entramos en poderosos estados positivos, nos estamos viendo o tocando mutuamente, y ello en el momento culminante de dichas experiencias. Como consecuencia de ello, nuestra relación abunda en anclajes positivos y cada vez que nos miramos se ponen en marcha esos momentos de poder, de cariño, de felicidad. Por el contrario, cuando una relación llega al punto en que dos personas no se soportan, tal vez ello sea debido a la existencia de anclajes negativos. En muchas relaciones se producen fases durante las cuales la pareja asocia más experiencias negativas que positivas a la persona del otro. El trato frecuente bajo la influencia de tales estados produce un condicionamiento, a tal punto que muchas veces les basta con ver al otro para desear estar en otro lugar. Ello es especialmente habitual en las parejas que discuten con frecuencia si, durante esos estados de ira y furor, se dicen palabras encaminadas a herir u ofender al oponente (en esa situación se recomienda recurrir a la técnica de interrupción de patrones.) Dichos estados, que son de gran intensidad, se vinculan con los rasgos de la otra persona. Al cabo de poco tiempo, cualquiera de los dos preferirá la compañía de cualquier otro, tal vez la de un nuevo compañero con quien sólo se asocien experiencias positivas.

Becky y yo tuvimos una experiencia similar una noche, al registrarnos en la recepción de un hotel. No vimos ningún mozo ni conserje en la puerta, conque le pedimos al recepcionista que cuidara de que estacionaran nuestro coche en el garaje y subieran nuestras maletas. El hombre dijo que no había inconveniente, por lo que subimos a nuestra habitación para descansar. Al cabo de una hora, y en vista de que nuestros equipajes no llegaban, telefoneamos a recepción. Para abreviar, diré que nos habían robado del coche todas nuestras pertenencias, incluyendo las tarjetas de crédito, los pasaportes y hasta un importante cheque al portador, ya firmado, puesto que nos disponíamos a iniciar unas vacaciones de dos semanas. Es fácil imaginar cuál sería mi estado. Mientras me hallaba en pleno furor e indignación miraba a Becky, que estaba también enfadadísima. Al cabo de unos quince minutos me di cuenta de que no resolvería nada con enfadarme, y como estoy convencido de que nada ocurre sin un motivo, pensé que algún beneficio sacaríamos de todo aquello. De modo que cambié mi estado y me tranquilicé. Pero unos diez minutos más tarde volví a mirar a Becky, y empecé a sentirme irritado por las cosas que a mi parecer debía haber hecho ella ese día y no hizo. En ese instante, desde luego, no me sentía muy predispuesto en su favor. Sin embargo, no tardé en preguntarme a mí mismo: «¿Qué pasa aquí?». Comprendí que había vinculado mi contrariedad por la pérdida de nuestros efectos con Becky, pese a que ésta no tenía ninguna culpa de ello. Me sublevaba sólo con mirarla; cuando le expliqué lo que estaba pasando resultó que a ella también le ocurría algo parecido. ¿Qué hacer, pues? Muy sencillo: rompimos los

anclajes. Nos pusimos a hacer conjuntamente ciertas cosas estimulantes y positivas, cosas que antes de diez minutos nos pusieron en un estado estupendo mientras nos mirábamos mutuamente.

Virginia Satir, consejera matrimonial y familiar famosa en todo el mundo, utiliza constantemente los anclajes en su trabajo. Sus resultados son sobresalientes. Al modelarla, Bandler y Grinder observaron la diferencia entre su estilo y el de muchos terapeutas familiares de corte tradicional. Cuando se presenta una pareja en busca de tratamiento, muchos terapeutas creen que el problema oculto estriba en los resentimientos y resquemores no expresados que cada miembro de la pareja pueda albergar hacia el otro, y suponen que servirá de ayuda el manifestarse abiertamente, el decirse lo que opinan el uno del otro, las razones de los enfados, y así sucesivamente. Es fácil imaginar lo que ocurre cuando las personas empiezan a explicitar con franqueza los motivos de agravio. Si el terapeuta les induce a expresar con fuerza y vigor lo que les separa, posiblemente se crearán anclajes negativos todavía más intensos con sólo contemplar la cara del otro.

Admito, naturalmente, que la expresión de unos sentimientos largo tiempo contenidos pueda ser un desahogo, como también creo que decirse la verdad es necesario para llevar a buen puerto una relación. Pero desconfío de los efectos de los anclajes negativos que pueden crearse en un proceso así. Todos nosotros hemos tenido discusiones en las que hemos empezado a decir cosas que no pensábamos en realidad; cuanto más habla uno, más pierde los estribos. Así pues, ¿cómo llega a saber el protagonista cuáles son sus sentimientos «verdaderos»? Ponerse uno mismo en un estado negativo antes de comunicar sus sentimientos a una persona amada es una estrategia cuyos inconvenientes saltan a la vista. Por eso Virginia Satir, en vez de pedir que sus pacientes se pongan a discutir, les pide que se miren el uno al otro tal como hacían cuando se enamoraron, que se hablen como lo hicieron entonces. De este modo, durante toda la sesión acumula anclajes positivos, de manera que, al verse el uno al otro, se susciten sentimientos favorables. Es a partir de ese estado cuando pueden empezar a resolver sus problemas por medio de una comunicación clara, sin ofender los sentimientos del otro. En realidad, sucede que se tratan con tanta sensibilidad y atención, que se consigue establecer un nuevo patrón, un nuevo camino para resolver las dificultades futuras.

Deje que ponga en sus manos otra herramienta poderosa para tratar los anclajes negativos. Lo primero es crear un anclaje positivo y fuerte con nuestros recursos. Siempre es mejor comenzar por lo positivo que por lo negativo; así, supuesto que lo negativo resulte más difícil de lo que nos figurábamos, tendremos el medio para salir de ese estado con prontitud.

Quiero que piense usted en la experiencia positiva más poderosa que haya tenido en su vida. Ponga esa experiencia y los sentimientos que la acompañan en su mano derecha. Imagínese a sí mismo mientras lo hace y sienta ese material en su diestra. Recuerde una ocasión en que se sintiera totalmente orgulloso de lo que hizo, y ponga también esa experiencia y esas sensaciones en su derecha. Y ahora piense en una vez en que viviera usted sentimientos intensos, positivos, de amor, y ponga eso en su derecha como si fuese algo material y palpable. Recuerde alguna ocasión en que haya reído como un loco, o incluso se haya sentido un tanto frívolo. Tome esa experiencia y póngala también en su derecha. Note lo que su mano siente, llena de tantos sentimientos amorosos, positivos, vivificantes y poderosos. Observe ahora qué color adquiere ese puñado de sentimientos que ha creado en su derecha. Para eso basta con tomar nota del primer color que se le ocurra. Fíjese en la forma que toman en conjunto. Y si tuviera que atribuirles un sonido, ¿cuál sería el de todos ellos juntos? ¿Qué textura palpa usted en los sentimientos que ha reunido en su mano? Si hablasen con una sola voz para transmitirle un mensaje potente y positivo, ¿qué le dirían? Disfrute de todos esos sentimientos, y luego cierre la derecha y reténgalos ahí.

Abra ahora la izquierda y deposite en ella una experiencia negativa, frustrante, deprimente o irritante: lo que más le preocupe o haya preocupado. Puede ser algo que usted teme, o algo que le inquieta. Póngalo en la mano izquierda. No se moleste en sentirlo. Hay que disociarse de ello. Sencillamente, lo tiene en la izquierda y nada más. Ahora debe concienciarse de sus submodalidades. ¿Qué color crea esa situación negativa en su mano izquierda? Si no ve en seguida un color ni experimenta una sensación, haga como si lo hubiera visto o sentido. Pase revista a las demás submodalidades. ¿Qué color tendría, si lo tuviera? ¿Qué forma? ¿Es algo ligero o pesado? ¿Cuál es su textura? Si hablara, ¿qué frase le diría? ¿Cómo le suena? ¿Qué le parece?

A continuación pasaremos a lo que se llama «colapsar» anclajes. Es un juego que puede plantearse del modo que le resulte más natural. Una posibilidad sería tomar ese color de su mano derecha, la positiva, y suponer que es un líquido para verterlo con mucha rapidez en la izquierda, haciendo gorgoteos grotescos y, en general, procurando divertirse mientras lo hace. Practíquelo hasta que el anclaje negativo de su izquierda quede pintado del color de la experiencia positiva de su derecha.

Tome ahora el sonido que brotaba de su izquierda y transfiéralo a la derecha. Observe de qué manera cambian sus propiedades en la derecha. Luego tome las sensaciones de la derecha y páselas a la izquierda, fijándose en lo que siente la izquierda cuando las recoge. Junte a continuación las manos en una palmada, y manténgalas unidas hasta notar una impresión de equilibrio. Ahora el color y las sensaciones de su derecha deberían ser iguales o similares.

Terminado este proceso, pase revista a sus sentimientos en cuanto a la experiencia que tenía en su izquierda. Es posible que aquello que le preocupaba haya perdido todo poder sobre su ánimo. Si no ocurre así, repita el ejercicio otra vez, ensayándolo con otras submodalidades y con un sentido lúdico más activo. Al cabo de dos o tres repeticiones, casi todo el mundo consigue quitar la fuerza de lo que antes eran anclajes muy negativos. En cuanto a usted, debe sentirse optimista en relación con aquella experiencia, o por lo menos en un estado de serenidad.

Lo mismo puede hacerse cuando uno se halla enfadado con alguien y desea cambiar esos sentimientos. Imagine el rostro de alguien a quien aprecie de veras en su mano derecha, y en la izquierda el rostro de esa persona que no le gusta. Empiece por mirar al que no le gusta, luego al que sí le gusta, otra vez al que no le gusta, y otra vez al que le gusta. Hágalo cada vez más deprisa, pero sin etiquetar ya quién le gusta o no. Junte las manos, respire, espere un momento. Ahora piense en la persona que no le agrada; en estos momentos debería caerle simpático, o por lo menos inspirarle sentimientos imparciales. ¡Lo bueno de este ejercicio es que puede llevarse a cabo en cuestión de minutos, y que permite cambiar de apreciaciones casi acerca de cualquier cosa! Recientemente, en un cursillo mío dedicamos tres minutos a la práctica en grupo de esta técnica. Una de las asistentes puso en su mano derecha a un ser muy querido, y en la otra la cara de su padre, a quien no dirigía la palabra desde hacía casi diez años; de esta manera quería neutralizar sus sentimientos negativos para con él. Aquella noche le telefoneó y estuvieron charlando hasta las cuatro de la madrugada; en la actualidad mantienen unas buenas relaciones.

Conviene tener presente la capacidad de nuestros actos para crear anclajes en los niños. Por ejemplo, mi hijo Joshua fue a la escuela un día, y un grupo de personas bienintencionadas les dio a los niños una charla sobre el peligro de subir a los coches de los desconocidos: mensaje, por supuesto, importante, e intención admirable. Me pareció bien que se reforzase lo aprendido por mi hijo en este sentido; lo que no me pareció tan bien fue la manera de transmitir el mensaje. Los organizadores pasaron una colección de diapositivas, muy parecida a las de esos accidentes horribles que se muestran a los adultos en las academias de conducir. Les mostraron carteles de niños desaparecidos, e incluso fotografías de cadáveres de niños recogidos en acequias. Y les dijeron que los niños que

aceptaban invitaciones de desconocidos podían acabar así. Evidentemente, seguían una poderosa estrategia de distanciamiento.

Los resultados, sin embargo, fueron bastante destructivos, al menos para mi hijo, y supongo que para otros muchos niños también. Lo que hicieron fue el equivalente a instalar una fobia. A partir de entonces mi hijo tuvo presentes aquellas imágenes grandes, coloreadas e impresionantes de niños asesinados, que él asociaba con el regreso a casa. La primera tarde no quiso volver y tuvieron que acompañarle. Durante dos o tres noches despertó a causa de las pesadillas, y por la mañana no quería salir si no era acompañado por una persona mayor y no sólo con su hermana. Por fortuna, yo entiendo de los principios que crean el comportamiento humano e influyen sobre él. Aunque estaba de viaje, hicimos una serie de «colapsos» de anclajes y una cura contra la fobia por teléfono. Al día siguiente salió en dirección a la escuela él solo, seguro de sí mismo, contento y decidido. No cometería ninguna imprudencia: sabía lo que debía evitar y cómo cuidar de sí mismo. En vez de enseñarle a vivir bajo el imperio del miedo, había que ofrecerle recursos para que supiera ser el dueño de sus actos.

Los que dieron la charla, indudablemente, actuaron movidos por la mejor de las intenciones. Pero la bondad del propósito no garantiza que no se haga algún daño, por mero desconocimiento de los efectos del anclaje. ¡Hay que estar atento a los efectos que causamos en los demás, sobre todo si son menores!

Practiquemos un último ejercicio. Póngase en ese estado poderoso, de pleno dominio de sus recursos, que usted sabe, y elija el color que más favorablemente le estimule. Haga lo mismo con una forma, con un sonido y con una sensación que usted desee asociar a ese estado de máximo poder. Piense luego en la frase que diría si se sintiera más feliz, más centrado y más fuerte que nunca. A continuación piense en una experiencia desagradable, en una persona que represente para usted un anclaje negativo, en algo que le infunda temor. Mentalmente, envuelva esa experiencia negativa dentro de la forma positiva, con la plena convicción de que el sentimiento negativo va a quedar empaquetado y prisionero. Tome ese color favorito suyo y pulverícelo físicamente sobre ese anclaje negativo hasta que éste se disuelva. Oiga los ruidos y experimente las sensaciones propias de su estado de máximos recursos. Mientras el anclaje negativo se disuelve en una neblina de su color preferido, diga las palabras que expresan y acentúan su poder. ¿Qué le parece ahora esa situación negativa? Seguro que le costará comprender por qué le tenía tan preocupado. Practique esto con otras tres experiencias más, y hágalo luego para ayudar a otra persona.

Si hasta aquí se ha limitado usted a ir leyendo estos ejercicios podrán parecerle insólitos e incluso algo infantiles. Pero si los ha practicado, habrá visto ya el poder increíble que tienen. Éste es el ingrediente clave del éxito: la capacidad de eliminar de su entorno aquellos factores desencadenantes que tienden a suscitar en usted estados desagradables o de desvalimiento, y para instaurar estados positivos en usted mismo y en otros. Una posible manera de conseguirlo consiste en redactar una lista de los principales anclajes de su vida: los positivos y los negativos. Observe si los mismos se activan principalmente por estímulos visuales, auditivos o cenestésicos. Cuando sepa usted cuáles son sus anclajes, proceda a colapsar los negativos y a sacar el mejor partido posible de los positivos.

Piense en el mucho bien que puede hacer mientras aprende a anclar con eficacia esos estados positivos, no sólo para sí mismo sino también para otras personas. Suponga que estuviese usted en condiciones de hablar con sus socios o colegas, suscitar en ellos un estado de entusiasmo y buen entendimiento, y supiese anclar luego dicho estado a un gesto, una expresión o una entonación de voz fácilmente reproducible en adelante. Al cabo de algún tiempo, y tras haber aprovechado varias oportunidades para anclar ese estado de motivación intensa, usted podría obtenerlo en cualquier momento. Todos se realizarían más en su trabajo, la empresa sería más rentable y los integrantes del grupo mucho más felices. Piense en el poder de que dispondría en su propia vida si supiera usar las

mismas cosas que antes le preocupaban a fin de que le hicieran sentirse lo bastante fuerte o dotado de recursos como para cambiarlas. Pues bien, usted tiene ese poder.

Quiero terminar con una última idea que no se aplica sólo a los anclajes, sino a todas las técnicas aprendidas hasta aquí. El dominio de estas habilidades produce un sinergismo increíble, ya que se potencian mutuamente. Así como una piedra lanzada a un estanque tranquilo desencadena toda una serie de ondulaciones, el éxito en cualquiera de esas técnicas arrastra en pos de sí otros éxitos. Confío en que el lector haya comprendido ya la potencia de esas técnicas, y en que seguirá utilizándolas no solamente hoy, sino durante toda su vida, con carácter permanente. Y así como los anclajes acumulados en mi postura de karateka se refuerzan cada vez que los empleo, usted también aumentará su poder personal con cada técnica que aprenda, llegue a dominar y aplique.

Toda experiencia humana lleva consigo un filtro que afecta a nuestras apreciaciones sobre lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestra vida. Estos filtros influyen sobre los anclajes y sobre todo lo demás que he explicado en este libro. Estoy hablando de...

Tercera parte

El liderato:
el desafío de la excelencia

Jerarquías de valores: el criterio definitivo del éxito

En resumidas cuentas, el músico debe tocar,
el pintor debe pintar y el poeta debe escribir,
si quieren vivir en paz consigo mismos.
ABRAHAM MASLOW

Todo sistema completo, bien se trate de una máquina-herramienta, de un ordenador o de un ser humano, ha se ser congruente. Sus distintas piezas han de colaborar a un mismo fin; cada acción debe ayudar a las demás acciones para que todo funcione. Si las piezas de una máquina quisieran funcionar simultáneamente en dos sentidos distintos, se perdería la sincronización y la máquina acabaría por romperse.

Ocurre exactamente lo mismo con los seres humanos. Podemos aprender a «producir» los comportamientos más eficaces, pero si éstos no aportan nada a nuestras necesidades y a nuestros deseos más profundos, si esos comportamientos obstaculizan otras cosas también importantes para nosotros, nos veremos en un conflicto interno y nos faltarán la congruencia o coherencia necesarias para el éxito pleno. Cuando un individuo consigue una cosa, pero en el fondo desea otra —por nebulosa que sea la conciencia de ese deseo—, no está totalmente satisfecho ni realizado. Otro tal vez alcance una meta, pero violando para conseguirlo sus propias convicciones acerca de lo bueno y lo malo: conflicto a la vista. Para cambiar de verdad, avanzar y prosperar hemos de ser conscientes de las normas que nos aplicamos a nosotros mismos y a los demás. Es preciso saber cuál es nuestra verdadera medida del éxito o del fracaso. De lo contrario, aunque poseyéramos todas las cosas del mundo seguiríamos sintiéndonos como si no tuviéramos nada. Tal es el poder de ese elemento crítico y definitivo al que llamamos *valores*.

¿Qué son los valores? Sencillamente, las creencias particulares, personales, individuales, que usted sustenta en relación con lo que le parece importante. Sus valores son sus sistemas de creencias sobre lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo. El psicólogo Maslow habla de los artistas, pero el argumento tiene validez universal. Nuestros valores son las cosas hacia las cuales hemos de tender necesariamente; de lo contrario, no nos sentimos plenamente realizados. La sensación de congruencia, de armonía y unidad personal con uno mismo deriva del sentimiento de estar realizando nuestros valores a través de nuestro comportamiento real. Incluso determinan aquello de lo que huiremos. Rigen todo nuestro estilo de vida. Determinan cómo reaccionaremos ante cualquier experiencia vital dada. Vienen a ser como el sistema operativo de un ordenador. Cuando usted introduce un programa, que el ordenador lo acepte o no y que lo use o no, dependerá del sistema operativo que traiga programado de fábrica. Los valores son como el sistema operativo del discernimiento en el cerebro humano.

Desde cómo viste, qué coche conduce, en qué casa vive uno y con quién se casa (si es que se casa), hasta cómo educa a sus hijos, desde las causas que uno apoya hasta lo que elige hacer para ganarse la vida, la influencia de los valores no conoce límites. Son la base que define nuestras reacciones ante cualquier experiencia de la vida. Son también la clave definitiva para quien quiera predecir su propia conducta así como la de los demás: la llave maestra que abre la caja de nuestra magia interior.

Siendo así, ¿de dónde proceden esas instrucciones tan poderosas acerca de lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo, lo lícito y lo ilícito? Puesto que los valores son creencias concretas, de fuerte contenido emocional y vinculadas, deben proceder de las mismas fuentes que comentábamos en el capítulo sobre las creencias en general. El medio ambiente desempeña cierto papel, empezando desde la infancia. El padre y —sobre todo en las familias muy tradicionales— la madre juegan un papel de primer orden en la programación de la mayor parte de los valores originarios. Ellos les han dado expresión al decirle a uno

constantemente lo que debía o no debía hacer, decir y creer. Si uno aceptaba los valores de ellos, recibía la recompensa y era un buen chico o chica; si los rechazaba, llovían reconvenciones y uno era una «mala pieza» (en algunas familias, si persistía en rechazarlos recibía un castigo).

En realidad, la mayor parte de nuestros valores han sido programados por medio de esa técnica de premios (o recompensas) y castigos. Cuando crecimos un poco más, encontramos en el grupo de los compañeros otra fuente de valores. La primera vez que habló usted con los chicos de la calle tal vez descubrió que ellos tenían valores distintos de los suyos. Usted no tardó en mezclar los de ellos con los suyos, o quizá modificó los propios, porque de no hacerlo le habrían zurrado o, peor aún, ¡no le habrían admitido en sus juegos! En el curso de su vida, usted ha ido creándose nuevos grupos de compañeros, ha aceptado nuevos valores, o los ha adaptado, y ha implantado los suyos en otras personas. En su vida habrá tenido además héroes, o tal vez antihéroes; y como admiraba su conducta, procuraba emularla tal como la veía. Muchos jóvenes se inician en las drogas porque sus héroes, aquellos cuya música idolatran, dan muestras de apreciar las drogas. Hoy, por fortuna, muchos de esos héroes (dándose cuenta de su responsabilidad y de que, en tanto que personajes públicos, tienen oportunidad de configurar los valores de gran número de individuos) procuran dejar bien sentado que ellos no consumen ni promueven el consumo de drogas. Muchos artistas se han declarado partidarios de cambios positivos en el mundo, con lo cual configuran los valores de muchísimas personas. Por haber comprendido el poder de los medios de comunicación, Bob Geldoff (el célebre promotor de Live Aid y Band Aid para luchar contra el hambre mundial) supo movilizar los valores de otras muchas estrellas influyentes. Con su esfuerzo colectivo y su ejemplo, ellos ayudaron a consolidar el valor de la generosidad y el altruismo para con el prójimo. Muchos, que no creían que ese valor pudiera ser tan importante en su vida, cambiaron de conducta cuando vieron que sus héroes —Bruce Springsteen, Michael Jackson, Kenny Rogers, Bob Dylan, Stevie Wonder, Diana Ross, Lionel Richie y tantos más— les decían directa y diariamente, a través de su música y sus vídeos, que hay seres humanos en peligro de muerte y que es preciso hacer algo. En el próximo capítulo consideraremos con más detalle la creación de tendencias. Baste, por ahora, hacer constar el poder de los medios para la creación y orientación de valores y de conductas.

La formación de valores no es privilegio de los héroes. Ocurre también en la vida profesional, donde sigue funcionando el mismo sistema de premios y castigos. Cuando uno trabaja por cuenta ajena, si quiere progresar dentro de la empresa tendrá que asumir algunos de los valores de ella. Si no comparte usted los valores de su superior es posible que se le cierre el camino de los ascensos. Además, y para empezar, si no comparte los valores de la empresa nunca llegará a sentirse a gusto en ella. En nuestro sistema de enseñanza, los maestros dan expresión constantemente a sus propios valores, y muchas veces recurren de manera inconsciente al sistema de premios y castigos para conseguir que aquéllos se adopten.

Nuestros valores también cambian cuando cambiamos de metas o de autoimagen. Si usted se ha planteado el objetivo de ser el número uno de la compañía, cuando lo consiga, además de ganar más dinero esperará de quienes le rodean otras cosas diferentes. Sus puntos de vista sobre el trabajo cambiarán también. Verá de otra manera lo que hoy consideraría como un buen automóvil. Incluso puede que cambie de amistades, para que estén en consonancia con la «nueva» imagen que tendrá de sí mismo. En vez de salir a compartir una cerveza con los amigos, tal vez prefiera tomar un agua mineral en la oficina y discutir con sus tres socios la ampliación de la empresa.

El coche que uno conduce, los lugares que frecuenta, los amigos que le rodean, lo que uno hace, todo ello refleja su autodefinición, la imagen que tiene de sí mismo. Incluso es posible que la misma incorpore lo que el psicólogo industrial Robert McMurray ha llamado «símbolos invertidos del yo», y que

también son demostración de valores. Por ejemplo, el hecho de que alguien conduzca un coche barato no significa que no tenga buena opinión de sí mismo, ni que conceda una importancia exagerada al consumo de gasolina cada cien kilómetros. A lo mejor quiere demostrar, mediante el uso de símbolos incongruentes, que está por encima del rebaño común. Un gran sabio, o un empresario con la cuenta corriente bien repleta, tal vez quieran representarse a sí mismos y representar ante los demás que ellos son especiales, eligiendo para ello un coche de segunda mano, barato y abollado. El multimillonario que vive en una choza quizá sea muy avaro del terreno edificable, o quizá pretenda hacer demostración de quién sabe qué valores originales ante sí mismo y ante los demás.

El lector habrá comprendido ya que es importante saber descubrir cuáles son nuestros valores. La dificultad estriba en que, para la mayoría de las personas, dichos valores son en gran parte inconscientes. A menudo los individuos no saben por qué hacen ciertas cosas; simplemente, se sienten impelidos a hacerlas. Por lo general, las personas desconfían de quien tiene valores muy diferentes de los suyos, y se sienten incómodas en su presencia. Muchos de los conflictos que tenemos en la vida son conflictos de valores, y lo mismo puede decirse de la vida de las comunidades tanto a nivel local como a escala internacional, y no digamos en lo tocante a las guerras: véase, si no, el Oriente Próximo, Corea, Vietnam, etcétera. ¿Y qué pasa cuando un país conquista a otro? Que los vencedores intentan imponer los valores de su cultura.

No sólo difieren entre sí los valores de distintos países y pueblos, sino que para cada persona, además, unos son más importantes que otros. Casi todos nosotros trazamos una raya más allá de la cual no valen bromas ni se transige. Para unos puede ser la sinceridad, para otros la amistad. Algunos hombres mentirán para defender a un amigo, aunque también juzguen importante la sinceridad. ¿Cómo son capaces de hacer eso? Pues porque, en la situación dada, la amistad ocupa un lugar más alto en su escala de importancia (es decir, en su jerarquía de valores) que la sinceridad. Usted quizá valore en mucho el éxito en los negocios, pero también la intimidad de la vida familiar; de manera que se producirá un conflicto si ha prometido regresar a casa temprano para pasar la tarde con su familia, pero se presenta una oportunidad de hacer un buen negocio. Lo que haga en ese momento dependerá de cuál sea el valor situado más alto. Así que, en vez de decir que es malo dedicar demasiado tiempo a los negocios y descuidar a la familia, o viceversa, dedíquese a descubrir cuáles son en realidad sus valores. Sólo entonces comprenderá por qué hace ciertas cosas o por qué las hacen otras personas. Para entender cómo actúan los seres humanos, los valores son de utilidad primordial.

Al objeto de tratar eficazmente con las personas hemos de saber qué es lo que más les importa, o sea concretar la jerarquía de valores por la que se guían. A falta de ello, tendremos una gran dificultad en comprender las conductas elementales de los demás. Por el contrario, una vez poseamos ese dato estaremos en condiciones de predecir cómo se comportará un individuo prácticamente ante cualquier conjunto de circunstancias. Y si conoce usted su propia jerarquía de valores, se hallará en disposición de resolver cualquier relación o representación interna que le origine un conflicto.

No hay éxito verdadero si no se respetan los valores básicos. A veces es cuestión de saber arbitrar entre valores existentes que han entrado en colisión. Cuando uno tiene un empleo bien pagado pero no se siente a gusto en él, y resulta que sustenta un prejuicio muy arraigado en contra del dinero, no resolverá nada si se limita a concentrarse en su trabajo; la dificultad reside en un plano más elevado, el de unos valores en conflicto. Y si otro no puede concentrarse en su trabajo porque su valor más alto es la familia, pero sin embargo dedica al trabajo todo su tiempo, tendrá que abordar el conflicto interno y la sensación de incongruencia que el mismo le produce. Redefinir el marco y descubrir la intención, eso forma parte del remedio. Aunque tenga usted un

millón de dólares, si su modo de vida está en conflicto con su valores, no vivirá feliz. Continuamente vemos ejemplos de ello, de personas con salud y fortuna que llevan sin embargo una vida mísera; por el contrario, puede uno sentirse realizado aunque sea pobre como una rata, si vive de acuerdo con sus valores.

Aquí no se discute cuáles sean los valores correctos o equivocados. No pretendo imponer los míos al lector. Lo que sí importa es que sepa cuáles son los suyos, de manera que le guíen, le motiven y le ayuden en el plano más íntimo. Todos tenemos un valor supremo, lo que más deseamos en cualquier situación, bien sea una relación o un empleo. Puede ser la libertad, el amor, la emoción o la seguridad. Seguramente, al leer esta relación usted se habrá dicho: «Todo eso lo quiero yo». A los demás, por lo general, nos pasa lo mismo. Pero uno de los valores ocupa una posición relativa superior a la de todos los demás. En una amistad, unos buscarán estímulo intelectual, otros amor, otros una comunicación sincera y aun otros una sensación de seguridad. Muchos desconocen por completo cuál es su propia jerarquía o la de los seres queridos que les rodean. Tienen la vaga sensación de desear cariño, emociones o placeres, pero no saben cómo encajar todas esas piezas. Ahora bien, esas distinciones son totalmente críticas, puesto que determinan si las necesidades últimas del individuo van a verse satisfechas o no. ¿Cómo daremos satisfacción a las necesidades de otra persona, si no sabemos cuáles son? Y no conseguirá usted que nadie haga lo mismo con las suyas, ni podrá solucionar los conflictos internos, hasta que comprenda las jerarquías que intervienen en estas interacciones; para comprenderlas, lo primero que hay que hacer es definirlas.

¿Cómo descubrir cuál es la jerarquía de valores propia, o la de cualquier otra persona? En primer lugar, hay que colocar un marco alrededor de los valores que se buscan; es decir, situarlos en un contexto concreto. Están compartimentados, ya que muchos de nosotros tenemos valores diferentes para el trabajo, las relaciones o la familia. Hay que preguntar: «Para usted, ¿qué es lo más importante en una relación?». Nuestro interlocutor quizá diría: «Sentirme respaldado». Luego le preguntaríamos: «¿Por qué es importante el respaldo?». Una posible respuesta puede ser: «Demuestra que hay alguien que me quiere». Y entonces nosotros seguimos: «¿Qué es lo que más le importa en eso de ser querido por alguien?». Y la contestación: «La alegría que me produce». Mediante la repetición incesante de la pregunta «¿Qué es lo más importante?», empezará a definirse la lista de valores.

Para entender luego con claridad cuál es la jerarquía de los mismos para esa persona, basta con tomar la lista de conceptos y compararlos entre sí. Pregunte: «Qué es más importante para usted, ¿sentirse respaldado o sentir alegría?». Supongamos que la contestación fuera «sentir alegría»; evidentemente, ésta figura más arriba en la jerarquía de valores. A continuación preguntaríamos: «Qué es más importante para usted, ¿sentir alegría o sentirse amado?». Si la respuesta vuelve a ser «sentir alegría», evidentemente hemos dado con el valor más alto de los tres que estamos comparando. Preguntemos ahora: «Qué es más importante para usted, ¿sentirse amado o sentirse respaldado?». Su interlocutor quizá le mire con extrañeza y diga: «Las dos cosas son importantes». Insistiremos: «Sí, pero qué le parece más importante, ¿que alguien le quiera o que alguien le respalde?». Quizá diga: «Bueno, pues considero más importante que alguien me quiera». Así sabremos que después de la alegría su valor más importante es el amor, y luego viene el respaldo. Esto puede hacerse con una lista de cualquier longitud, hasta saber lo que es más importante para una persona y la ponderación relativa de los demás valores. Nuestro interlocutor del ejemplo anterior apreciaría una relación aunque no se sintiera respaldado a través de ella. Para otro, sin embargo, el respaldo puede ser incluso más importante que el amor (y quizá le sorprenda saber que muchas personas piensan así). Esta otra persona no creería que alguien la quisiera si no le respaldaba incondicionalmente; para ella no sería suficiente con sentirse amada, si no creyera poder contar con ese respaldo.

Algunos individuos, antes que tolerar la transgresión de sus valores prefieren abandonar una relación. Por ejemplo, si el valor número uno de una persona es el respaldo, y no se siente respaldada, quizá ponga fin a esa relación; en cambio, otro para quien ese valor ocupase el tercero, el cuarto o el quinto lugar, siendo el amor lo primero, no abandonará la relación pase lo que pase... mientras se sienta amado.

Estoy seguro de que el lector no tendrá ninguna dificultad en hacer una relación de las cosas que más le importan en una relación íntima. He aquí algunas sugerencias.

Amor
Éxtasis
Comunicación mutua
Respeto
Diversión
Progreso personal
Respaldo
Desafío
Creatividad
Belleza
Atracción
Unidad espiritual
Libertad
Sinceridad

Éstos no son, ni mucho menos, todos los valores importantes que existen. Para usted quizás haya otros más importantes que los relacionados aquí. Si se le ha ocurrido alguno, escríbalo en esta página sin dudarlo.

Ahora clasifíquelos según sus prioridades, asignando el número uno al que le sea más importante y el catorce al que lo sea menos.

¿Se le hace difícil? Cuando no se establece la jerarquía sistemáticamente, la clasificación resulta fatigosa y expuesta a confusiones, sobre todo si la lista es larga. Comparemos, por tanto, los valores entre sí, para determinar cuáles son más importantes que los demás. Empecemos por los dos primeros de la lista: qué es más importante para usted, ¿el amor o el éxtasis? Si la respuesta es el amor, ¿le importa más que la comunicación mutua? De esta manera recorremos la lista completa para ver si aparece algo que nos parezca más importante que el valor que habíamos situado en el primer lugar; en caso contrario, aquél es la cima de la jerarquía. Pasamos entonces a la palabra siguiente de la lista. Qué significa más para usted, ¿el éxtasis o la comunicación mutua? Si la respuesta es el éxtasis, hay que continuar lista abajo, para comparar con las palabras siguientes. En cualquier momento en que aparezca una opción preferible a la que ha servido como punto de partida (el éxtasis, en este caso), las comparaciones se reanudarán a partir de la nueva opción.

Si, por ejemplo, la comunicación mutua se valora más que el éxtasis, continuaríamos con la pregunta: qué es más importante, ¿la comunicación mutua o el respeto? Si la contestación sigue siendo que la comunicación mutua, continuaríamos con esta otra: ¿la comunicación mutua o la diversión? De no aparecer ningún valor más importante que la comunicación mutua, ésta será el segundo de la jerarquía: en caso contrario, habría que comparar todos los valores restantes con el que se hubiere preferido en esta disyuntiva, hasta completar la lista.

Por ejemplo, si ha comparado usted la comunicación mutua con todos los demás conceptos hasta llegar al último, la sinceridad, y resulta que juzga ésta más importante que la comunicación mutua, entonces no necesita compararla con la creatividad, por estar ya establecido que la creatividad no es tan importante como la comunicación mutua. Es decir que, habiendo establecido que la sinceridad es más importante que la comunicación mutua, también lo será más

que la creatividad y que todas las demás nociones que antes quedaron por debajo de la comunicación mutua, y ya no es necesario recorrer toda la lista. Para completar la jerarquía hay que repetir este proceso hasta el final.

Como verá el lector, la clasificación no siempre es un proceso fácil. Algunas de esas distinciones son muy sutiles y quizá no estemos acostumbrados a hilar tan fino. Si una distinción no queda clara, intente precisarla más. Cuando se pregunta: «Qué es más importante, ¿el éxtasis o el progreso personal?», alguien podría contestar: «Para mí, la experiencia de progreso representa un éxtasis». A lo que sería preciso replicar: «¿Qué significa para usted el éxtasis? ¿Qué significa para usted el progreso personal?». Supongamos que la respuesta haya sido: «El éxtasis significa una sensación de puro júbilo personal, mientras que el progreso significa la superación de un obstáculo». Entonces preguntaríamos: «Qué es más importante, ¿superar obstáculos o experimentar una sensación de júbilo total?». De este modo se facilita la decisión.

Si las distinciones todavía no están claras, hay que preguntar qué pasaría si se retirase uno de los valores. «Si usted nunca pudiera conocer el éxtasis, pero sí progresar, o viceversa, ¿cuál sería su elección?» Por lo general, esto proporcionará la información necesaria para distinguir qué valor se juzga más importante.

La definición de una de sus propias jerarquías de valores es uno de los ejercicios más útiles que habrá aprendido en este libro. Tómese ahora el tiempo para sacar en limpio lo que usted busca en una relación, y si actualmente está inmerso en una relación le conviene hacer lo mismo con su compañero o compañera; ambos hallarán en ello una comprensión más profunda de las necesidades del otro. Haga una lista de todas las cosas que usted juzga importantes en una relación: digamos, la atracción, la alegría, la excitación y el respeto. Para mejorar la lista, a lo mejor usted pregunta: «¿Por qué es importante el respeto?», y resulta que la otra persona responde: «Es lo más importante en una relación». Ya sabe usted cuál es el valor primordial de esa persona. O tal vez diga: «Cuando siento que se me respeta, crece en mí un sentimiento de unidad con la otra persona». He aquí una palabra nueva: unidad. Usted quizá quiera preguntar: «¿Por qué es importante la unidad?». La respuesta podría ser: «Cuando experimento la unidad con otra persona sé que me quiere». Y continuaríamos indagando: «¿Por qué es importante el amor?». De esta manera iríamos desarrollando la lista de conceptos, hasta persuadirnos de que conocemos la mayor parte de los valores que tienen trascendencia en esa relación. Acto seguido analizaríamos la jerarquía de prioridades con la técnica descrita anteriormente, es decir mediante la comparación sistemática de los valores dos a dos. Vea si la clasificación obtenida le parece congruente.

Después de haber creado una jerarquía de valores concernientes a sus relaciones personales, procure hacer lo mismo con su ambiente de trabajo. Sitúese en su contexto laboral y pregúntese: «¿Qué importancia tiene el trabajo para mí?». Tal vez sea su creatividad. La pregunta inmediata es, naturalmente: «¿Por qué es importante la creatividad?», y una posible respuesta: «Cuando manifiesto mi creatividad, para mí es lo mismo que progresar en el aspecto personal». «¿Por qué es importante progresar en lo personal?», etcétera. Si usted es un padre de familia, haga lo mismo con sus hijos. Cuando haya descubierto lo que verdaderamente les motiva, tendrá en sus manos una herramienta preciosa para cumplir con mayor eficacia sus deberes de padre.

¿Qué ha descubierto a través de todo esto? ¿Qué opina de la lista que ha redactado? ¿Le parece que refleja la verdad? En caso contrario, siga introduciendo comparaciones adicionales hasta que sea satisfactoria. Muchos se sorprenden cuando descubren sus valores más preciados. Ahora bien, el adquirir conciencia de la propia jerarquía de valores permite llegar a entender mejor lo que uno hace. En las relaciones personales, o en el trabajo, desde el momento en que uno sabe cuáles son sus valores puede conceder prioridad a la manifestación de lo que le importa más, concentrando sus energías en conseguirlo.

Sin embargo, no basta con elaborar una jerarquía. Como veremos más adelante, bajo las mismas palabras las personas entienden cosas muy diferentes. Una vez hayamos adquirido conciencia de nuestra jerarquía, conviene que nos entretengamos en definir cada concepto.

Si el valor primordial de una relación es el amor, cabría preguntar: «¿En qué conoce usted que le (o la) aman?», o «¿Cuáles son las cosas que le (o la) enamoran?», o bien «¿Cómo sabe cuándo no le (o la) aman?». Este género de precisiones debe aplicarse por lo menos a los cuatro primeros conceptos de la lista. Ya que la palabra «amor», aisladamente, puede significar para uno docenas de cosas diferentes, y merece la pena descubrir cuáles son. El proceso no es fácil, pero si se realiza con atención proporciona una serie de conocimientos acerca de uno mismo, de lo que verdaderamente desea y de los criterios por los que se guía para saber cuándo ve realizado lo que deseaba.

Desde luego, no se puede ir por el mundo intentando hacer un estudio completo de los valores de todas las personas a quienes uno trata. El grado de profundización y de detalle depende por completo del resultado perseguido. Si se trata de establecer una relación permanente con nuestra esposa o con nuestro hijo, posiblemente nos interesará conocer al detalle el funcionamiento cerebral de esa persona. Cuando un entrenador trata de motivar a un deportista, o un hombre de negocios quiere valorar a un posible cliente, sin duda querrán saber cuáles son los valores de esas personas, pero no necesitarán, ni con mucho, una gran profundización. En este caso se trata de conocer las líneas generales. Recordemos que toda relación (sea tan íntima como la de padre a hijo, o tan superficial como la que podría establecerse entre dos vendedores que comparten un mismo teléfono) es un contrato, expreso o tácito. Cada parte espera determinadas cosas de la otra; cada uno juzga los actos del otro, aunque sea inconscientemente, midiéndolos con su propia escala de valores. Es inexcusable pues, saber al menos cuál es la escala propia, si se quiere buscar el entendimiento y saber de antemano cómo repercutirá el comportamiento propio en la relación y qué necesidades se intenta satisfacer en ella.

Cualquier conversación ocasional puede servir para ir descubriendo esas líneas generales. Una técnica muy sencilla pero muy valiosa es la que consiste en escuchar con atención el tipo de lenguaje que utilizan nuestros interlocutores. A través de las palabras que emplean con más frecuencia, las personas suelen revelar cuáles son sus valores prioritarios. Supongamos que dos personas hayan compartido una experiencia rayana en el éxtasis: la una, llena de entusiasmo, nos contará cuánto ha favorecido esa experiencia su creatividad; la otra, no menos animada, tal vez diga que los sentimientos de mutua compañía fueron muy intensos. Es muy posible que con ello estén dando pistas acerca de sus valores primordiales y, por consiguiente, de lo que conviene saber si uno quiere motivarles o entusiasmarles.

La detección de los valores es tan importante en los negocios como en la vida personal. Todos buscamos en el trabajo un valor superior, que es el motivo por el cual uno acepta un empleo y luego, si no le da satisfacción o se ve frustrado, lo deja. Para algunos quizá sea el dinero. Si usted, como empresario, les paga lo suficiente, no le dejarán. Para otros muchos, en cambio, es otra cosa. Podría ser la creatividad, el desafío profesional o la sensación de pertenecer a una familia.

Es crucial que los directivos sepan cuál es el valor primordial de sus empleados. Para detectarlo, hay que preguntar ante todo: «¿Qué razones le decidirían a entrar en una organización?». Supongamos que el empleado contesta: «Un ambiente creativo». Para desarrollar la lista de prioridades, continuaremos: «¿Qué otras cosas tienen importancia?». Seguidamente quizá nos interese conocer las razones que podrían inducirle a marcharse aunque estuviesen dadas todas las condiciones favorables. Supongamos que la contestación sea: «Una demostración de desconfianza». A partir de ahí se puede seguir investigando: «¿Qué podría inducirle a quedarse, incluso en caso de haberse producido una muestra palpable de desconfianza?». Algunos quizá

contestarían que jamás, en modo alguno, continuarían en una organización que no confiara en ellos. En tal caso ése es el valor máximo, aquello de lo que no podrían prescindir en una organización. Otro quizá conteste que permanecería en la organización, aunque no hallase confianza, si viera oportunidades de ascender. Hay que seguir ahondando y preguntando hasta averiguar qué necesita esa persona para sentirse a gusto si se queda, ya que eso le permitirá saber con anticipación lo que podría inducirla a marcharse. Los calificativos que utilizan las personas son como «superanclajes», ya que van acompañados de fuertes asociaciones emocionales. Para mejorar todavía más la eficacia del procedimiento, pida mayor claridad: «¿Cómo sabría si ha encontrado eso que busca?». «¿Cómo sabría si no lo ha encontrado?» Por otra parte, no hay que olvidar nunca que los criterios de un interlocutor para saber si se confía en él, por ejemplo, pueden ser diferentes de los de usted. A lo mejor interpreta que confiar en él es no discutir jamás sus decisiones; o quizá se tome como una muestra de desconfianza el que se le cambie de cargo sin darle una explicación que él estime suficiente. Para un directivo es sumamente valioso conocer estos valores, a fin de saber de antemano cómo debe tratar a cada persona en cualquier situación.

Algunos directivos se figuran que ser buenos motivadores consiste en tratar bien a la gente, con arreglo a su propia definición del buen trato. Piensan: le pago a ese fulano un buen sueldo, de manera que espero de él tales y cuales cosas a cambio. Lo cual puede ser acertado, pero sólo hasta cierto punto. Pero otros quizá valoren más otras cosas. Para algunos lo más importante es tener compañeros con los cuales exista compenetración; si éstos van dejando la empresa, aquéllos pierden el interés en lo que hacen. Otros valoran las sensaciones de creatividad, de innovación, u otras cosas diferentes. Para ser un buen directivo hay que saber cuáles son los valores supremos de cada persona, y cómo podría satisfacerlos. De lo contrario le abandonarán, o por lo menos no rendirán nunca al máximo ni se sentirán satisfechos con su trabajo.

¿Que todo esto requiere una inversión de tiempo y sensibilidad? Sin duda. Ahora bien, si aprecia a las personas que colaboran con usted, merece la pena... tanto en su propio interés como en el de ellas. No olvide que los valores tienen un poder emocional tremendo. El que se limita a administrar desde el punto de vista de sus propios valores y da por sentado que eso es suficiente para que le consideren justo, pasará mucho tiempo sintiéndose amargado y traicionado. En cambio, el que sabe tender el puente sobre las discrepancias de valores probablemente tendrá socios, amigos y familiares más satisfechos... y vivirá a su vez más contento. No es que sea fundamental en la vida el tener los mismos valores que los demás, pero sí el saber adaptarse a otras personas, comprender cuáles son sus valores y apoyarlos y colaborar con ellos.

Los valores son la herramienta de motivación más poderosa de la que podemos disponer. Si desea cambiar un hábito perjudicial, podrá lograrlo muy pronto si consigue asociar la continuidad de ese cambio con algún valor elevado. Conozco el caso de una mujer para quien el orgullo y el respeto de los demás ocupan puestos muy altos en su escala de prioridades. Lo que hizo fue escribir una nota a las cinco personas a quienes más respetaba, para comunicarles que jamás volvería a fumar, ya que apreciaba demasiado su propia salud y la de los demás para seguir haciéndolo. Después de enviar estas cartas, dejó el tabaco. Hubo muchas ocasiones en que hubiera dado cualquier cosa a cambio de un cigarrillo, pero su orgullo no la dejó ceder. Para ella era un valor más importante que una bocanada de humo. En la actualidad es, definitivamente, una persona no fumadora y una persona más sana. ¡Los valores correctamente utilizados tienen el poder supremo de cambiar nuestro comportamiento!

Voy a contarle una experiencia mía reciente. Me dedicaba yo a asesorar a un equipo de rugby que tenía tres «medios» (*quarterback*, el jugador que ocupa una posición retrasada y actúa como pivote y organizador de los ataques). Los tres se motivaban por valores muy diferentes. Los analicé por el sencillo procedimiento de preguntarles por qué consideraban importante jugar al rugby, o qué

encontraban de positivo en ello. El primero dijo que era un medio para honrar a su familia y glorificar a Dios y a Jesucristo, nuestro Salvador; el segundo dijo que le gustaba el rugby como manifestación de fuerza, de superación de las propias limitaciones, de afán de victoria y de mostrarse mejor que los demás: ésos eran sus valores principales; el tercero era un chico de los barrios bajos que no hallaba en el rugby ningún valor especial. Cuando le pregunté: «¿Por qué es importante jugar al rugby?», no supo qué contestar. Resultó que seguía una estrategia de distanciamiento; se trataba de huir de cosas como la pobreza y un ambiente familiar deprimente, y no tenía una sensación clara de lo que significaba el deporte para él.

Es evidente que, para motivar a esos tres jugadores, las tácticas a emplear tendrían que ser bien distintas. Al primero (el que dijo que sus valores eran honrar a Dios y a la familia) no se le motivaría reiterándole la importancia de machacar al contrario y hacerle morder el polvo, ya que con ello posiblemente se le crearía un conflicto a quien sólo había visto en el juego valores positivos y no la violencia ni la negatividad. Al segundo no le haría efecto un sermón acerca de cómo glorificar al Señor y enorgullecer a sus parientes, ya que no era ésa su razón principal para ser deportista.

Con el tiempo resultó que el más dotado era el tercero, pero empleaba peor sus recursos que los otros dos. A los entrenadores les resultaba difícil motivarle porque no tenía unos valores bien definidos, nada hacia lo cual tender o de lo cual apartarse. En este caso se vieron obligados a buscar un valor asumido por él en otro contexto (como el amor propio), y transferirlo al contexto del juego. En una ocasión se lesionó antes del partido, pero se logró motivarle para que acudiera a animar a su equipo; luego se recuperó y desde entonces los entrenadores siempre tuvieron un medio para estimularle.

El funcionamiento de los valores es tan delicado y complejo como todas las demás cosas que hemos venido tratando en este libro. Recordemos que cuando utilizamos palabras usamos un mapa, y que «el mapa no es el terreno». Si yo le digo que tengo hambre o ganas de dar una vuelta en coche, usted aún no dispone para guiarse —es decir, para entenderme— de otra cosa que un mapa. Tener hambre es estar dispuesto para una gran comilona, o para tomar un bocadillo; la noción que tiene usted de un coche podría referirse a un utilitario, o un sedán lujosísimo. No obstante, el mapa se aproxima lo suficiente; la equivalencia compleja de usted se parece lo bastante a la mía como para que no tengamos demasiada dificultad en comunicarnos. El de los valores es el mapa más sutil entre todos, de tal manera que cuando yo le digo a usted cuáles son mis valores, usted opera con el mapa de un mapa. El de usted, su equivalencia compleja de cada valor, puede ser muy diferente del mío. Si usted y yo decimos que la libertad es nuestro valor principal, eso podría dar lugar a una relación y a un entendimiento entre los dos, porque ambos deseamos la misma cosa y estamos motivados en la misma dirección. Pero no es así de sencillo. Para mí la libertad puede significar hacer todo lo que quiera, cuando, donde, con quien y siempre que quiera. Para usted, la libertad puede significar que alguien se ocupe de su persona incesantemente, librándole así de las complicaciones que supone el vivir en un ambiente muy estructurado. Para un tercero, la libertad se hallaría sólo dentro de un orden político, en la disciplina necesaria para mantener un sistema político determinado.

El hombre que no sabe por qué estaría
dispuesto a morir no sirve para vivir.
MARTIN LUTHER KING

Los valores, dada la primacía que les concedemos, tienen un poder emocional increíble. Ningún lazo entre los individuos es más fuerte que la unión alrededor de los valores más elevados. Por eso, un grupo decidido a luchar por su patria

derrotará casi siempre a cualquier ejército de mercenarios. Y ninguna fuente de discordia es tan traumática como provocar comportamientos que causen conflictos de valor. Todas las cosas que nos importan son reflejos de valores, bien se trate del patriotismo o del cariño familiar. Por tanto, al construir jerarquías exactas usted traza algo que nunca había tenido antes: el mejor mapa posible de lo que alguien necesita y de lo que le hará reaccionar.

En el terreno de las relaciones personales se observa a menudo la potencia explosiva de los valores y, al mismo tiempo, su delicadeza de matices. Una persona quizá se sienta traicionada debido a un fracaso amoroso. «Dijo que me amaba. ¡Qué ingenuidad la mía!», comenta. Para unos, el amor ha de ser un compromiso duradero; para otros, una unión breve pero intensa. Tal vez haya habido engaño, o tal vez sólo una equivalencia diferente de la palabra «amor» en el uno y el otro.

Por eso es absolutamente crucial llegar a construir un mapa tan exacto como sea posible y determinar cuál es el mapa de la otra persona. No basta con escuchar las palabras que usa; hay que entender lo que significan. Para ello, hay que preguntar con tanta flexibilidad e insistencia como sea necesario para llegar a formarse una equivalencia compleja y exacta de las jerarquías de valores.

Muy a menudo estas nociones difieren tanto que dos personas pueden no tener nada en común aunque profesen los mismos valores, y dos personas que profesan valores diferentes a lo mejor llegan a descubrir que en realidad desean lo mismo. Para uno, la diversión puede significar consumir drogas, quemar las noches en fiestas y bailar hasta la madrugada; para otro, la diversión consiste en escalar montañas, practicar el piragüismo y toda clase de actividades novedosas, excitantes o difíciles. Lo único que tienen en común esos valores es la palabra empleada para designarlos. Un tercero quizá diga que su valor más importante es vencer un desafío. A lo mejor eso también significa escalar montañas y descender por ríos de aguas bravas; en cuanto a la diversión, quizá la desprecie como una cosa frívola y desprovista de importancia. Y sin embargo, éste entiende por desafío exactamente lo mismo que el segundo individuo de nuestro ejemplo llamaba diversión.

La comunidad de valores es la base para las relaciones definitivas. Si dos personas tienen valores totalmente asociados y coincidentes, su relación podrá durar mientras vivan; si sus valores son totalmente distintos, una relación duradera y armoniosa resultará poco probable. Sin embargo, son pocas las relaciones clasificables en una de estas categorías extremas. En consecuencia, usted debe hacer dos cosas. La primera, descubrir cuáles son los valores comunes a fin de poder establecer con ellos un puente sobre los que son distintos. (¿No fue eso lo que intentaron Reagan y Gorbachov en sus entrevistas: mantener valores que ambos países comparten y que podrían fomentar su relación? Como la supervivencia, por ejemplo.) La segunda, tratar de promover y satisfacer los valores más importantes de la otra persona, en la medida que nos sea posible. Ésa es la base de una relación poderosa, estimulante y duradera, bien sea en los negocios, en el aspecto personal o en el familiar.

Los valores trazan la línea general que define la congruencia o la incongruencia, y que los individuos estén motivados o no. Si conoce usted sus valores, tiene en sus manos la llave maestra. De lo contrario, quizá consiga crear un comportamiento poderoso que será duradero o no, y conducirá al resultado deseado o no. Si éste entra en conflicto con los valores del otro, actuará como un interruptor, dejándolos fuera de circuito. Los valores son como un tribunal de última instancia. Ellos deciden qué conductas funcionarán o no, y cuáles producirán los resultados perseguidos o sólo incongruencia.

Y así como las personas tienen ideas diferentes acerca de lo que significan los valores, también siguen caminos diferentes para determinar si esos valores están siendo satisfechos.

En el plano personal, la detección de un «procedimiento de confirmación» figura entre las operaciones más valiosas para planear metas y fijar objetivos.

Éste es un ejercicio útil: tome cinco valores de entre los más importantes para usted, e idee un procedimiento de confirmación. ¿Qué debería suceder para que usted sepa si sus valores se cumplen o encuentran satisfacción? Anote ahora los resultados en un papel, y calibre si el procedimiento de confirmación que usted utiliza le ayuda o supone una traba.

Los procedimientos de confirmación son susceptibles de control y cambio, ya que en todo caso se trata de construcciones mentales y nada más. Deben estar al servicio de nuestros fines, y no suponer impedimentos.

Los valores cambian, a veces de un modo radical, pero más a menudo de forma gradual e inconsciente. Muchos de nosotros tenemos procedimientos de confirmación autoinhibidores o trasnochados. Cuando usted era estudiante quizá necesitaba salir con muchas chicas para saberse atractivo; como adulto, habrá preferido desarrollar estrategias más elegantes. Si valora usted el atractivo personal, pero no se conforma con menos que parecerse a Robert Redford, es posible que se esté asegurando su propia frustración. Todos conocemos a personas que viven pendientes de un resultado, de algo que simboliza un valor máximo para ellas. Y luego, cuando lo consiguen, descubren que eso no significaba nada en realidad. Es que sus valores han cambiado, pero el procedimiento de confirmación continuó existiendo independientemente. Algunos tienen un procedimiento de confirmación que no va unido a ninguna clase de valor; saben lo que quieren, pero no saben por qué. Así que cuando lo consiguen se produce como un espejismo; por motivos culturales se convencieron de algo que no deseaban en realidad. La incongruencia entre los valores y los comportamientos es uno de los grandes temas de la literatura y del cine, desde Ciudadano Kane hasta El gran Gatsby. Es preciso desarrollar una atención permanente a los valores y a los cambios que éstos experimentan. Al igual que se debían revisar periódicamente los desenlaces y las metas cuya lista estableció el lector en el capítulo 11, también conviene revisar con regularidad los valores que más le motivan a uno.

Otro de los criterios a que deben someterse los procedimientos de confirmación es el del límite razonable de tiempo. Tomemos a dos licenciados universitarios en el momento de iniciar su carrera profesional. Para uno de ellos, el éxito quizá signifique una familia estable, un empleo que le asegure 40.000 dólares al año, una casa de 100.000 dólares y un buen estado de salud; el otro no se contentaría con menos de una familia numerosa, un ingreso anual de 250.000 dólares, una casa de dos millones, el cuerpo de un campeón de pentatlón, muchos amigos, acciones en un equipo de deportistas profesionales y un Rolls-Royce con chofer. No hay inconveniente en apuntar alto, si eso nos ha de servir de estímulo. Por mi parte, desde luego, puse el listón bien alto, y como resultado de estas representaciones internas creadas por mí logré desarrollar las conductas que las confirmaron.

No obstante, tal como varían los objetivos y los valores, varían también los procedimientos de confirmación. Son más felices los que se fijan algunas metas intermedias adonde apuntar. Algunos se motivarán plenamente con la ambición de tener un cuerpo de atleta, la casa de dos millones, el club deportivo y el Rolls-Royce. Otros preferirían plantearse primero el éxito en una carrera de 10.000 metros, o en sanear definitivamente sus hábitos dietéticos, o en comprarse una bonita casa de 100.000 dólares, o en fundar una familia feliz; después de obtener esos resultados pensarían en proponerse otros nuevos. Nada nos impide abrazar aquella otra visión más opulenta, pero quizá sea más satisfactorio ir culminando las fases intermedias.

Otro aspecto de los procedimientos de confirmación es su especificidad. Si uno valora el romanticismo, podríamos decir que su confirmación sería tener unas relaciones afortunadas con una mujer atractiva y enamorada. Ése es un desenlace razonable y que vale la pena perseguir. Incluso es posible que uno tenga una imagen bastante definida del aspecto y la personalidad que prefiere. Bien. Para otro, el procedimiento de confirmación estaría en tener una aventura

tempestuosa con una rubia de ojos azules tipo «conejito de Play-Boy», con un busto increíble, un piso de propiedad en la Quinta Avenida de Manhattan y una cuenta corriente de seis cifras. No se conformaría con menos de esas submodalidades. Pues bien, no hay nada de malo en tener un objetivo, pero nos exponemos a muchas frustraciones si asociamos nuestros valores a una imagen demasiado concreta, pues con ella descartamos el 99 por ciento de las personas, las cosas o las experiencias que podrían satisfacernos. No digo que no se pueda alcanzar un resultado así en la vida; usted puede, por supuesto. Con algo más de flexibilidad en su procedimiento de confirmación, sin embargo, le será más fácil lograr sus auténticos deseos o valores.

Todo lo dicho hasta aquí va unido por un hilo común: la importancia de la flexibilidad. No olvide que en cualquier contexto, el sistema más flexible, el que tiene más opciones abiertas, será el más efectivo. Es absolutamente crucial tener en cuenta que los valores ostentan la primacía para nosotros, pero que nos representamos dicha primacía a través de los procedimientos de confirmación que adoptamos. Uno puede elegir un mapa del mundo tan circunscrito que la decepción estará casi asegurada. Eso es ni más ni menos lo que hacemos cuando decimos que el éxito es exactamente tal cosa y que una buena relación es precisamente tal otra. Privar al sistema de toda su flexibilidad es una de las garantías más seguras de frustración.

De los dilemas a que se enfrentan los seres humanos, los más dolorosos son los que afectan a su escala de valores. A veces dos valores distintos, la libertad y el amor por ejemplo, nos empujan en direcciones opuestas. La libertad quizá signifique poder hacer lo que uno quiera en cualquier momento; el amor puede significar una obligación para con una sola persona. Muchos de nosotros hemos sentido ese conflicto, y no es una experiencia agradable. En cualquier caso, es de importancia capital que conozcamos cuáles son nuestros valores más altos, de manera que las líneas de conducta que elijamos estén de acuerdo con ellos. De lo contrario, tendríamos que pagar más adelante el precio emocional por no habernos atenido a lo que era más importante en nuestra vida. Los comportamientos asociados a valores más altos en la escala priman sobre los ligados a valores de menor entidad.

No hay nada tan desgarrador como estar sometido a la influencia de valores que empujan en direcciones opuestas. La sensación de incongruencia que esto produce es tremenda. Y si esa incongruencia se prolonga demasiado, puede acabar destruyendo la relación. El que se inclina a favor de un valor (ejercitando, por ejemplo, su libertad) tal vez arruina el otro. Podría adaptarse, digamos, reprimiendo sus ansias de libertad..., de tal manera que la frustración resultante sería destructiva para la relación. O bien, y puesto que pocos de nosotros nos planteamos en realidad nuestros valores hasta llegar a entenderlos, se experimentaría una sensación vaga de desilusión y malestar general; a no tardar nos ponemos a filtrar todas las experiencias vitales por medio de esas emociones negativas, hasta que las mismas llegan a ser parte de nosotros: sentimientos de insatisfacción que quizás uno intente compensar con el hábito de comer en exceso, o el de fumar, etcétera.

Si no se ha comprendido la función de los valores, será difícil elaborar un compromiso satisfactorio. En cambio, si se consigue no será necesario minar ni la relación ni los afanes de libertad. Es cuestión de modificar el procedimiento de confirmación. Cuando éramos adolescentes, la libertad quizá significaba para nosotros imitar la vida sexual de Warren Beatty. Ahora es posible que una relación amorosa sirva para proporcionarnos seguridad, recursos y alegrías, de modo que disfrutemos de una libertad más duradera que la posibilidad de meternos en la cama con cualquier persona a la que acabemos de conocer. La congruencia se obtiene así, esencialmente, mediante un proceso de redefinición del marco en que se sitúa una experiencia.

A veces la incongruencia procede, no de los valores mismos, sino de los procedimientos de confirmación de diferentes valores. El éxito y la espiritualidad,

por ejemplo, no generan necesariamente incongruencia. Usted puede ser un gran triunfador y no por ello dejar de tener una rica vida espiritual- Pero ¿qué ocurre si su confirmación del éxito consiste en poseer una gran mansión, mientras que su confirmación de la espiritualidad exige un estilo de vida sencillo y austero? Tendrá que redefinir sus procedimientos de confirmación, o reenmarcar la percepción; de lo contrario, quizá se condenaría a un conflicto interior que le agobiaría durante toda la vida. En este punto quizá sea útil recordar el sistema de creencias que utilizó W. Mitchell para ayudarse a vivir una vida rica y feliz pese a unas circunstancias que hubieran parecido limitativas a cualquiera. Es decir, que la relación entre dos factores nunca puede ser absoluta. Para él quedar paralítico no significó estar condenado a la infelicidad. Tener mucho dinero no significa estar cerrado a las cosas del espíritu, como tampoco el vivir con austeridad es necesariamente una garantía de espiritualidad.

La PNL proporciona instrumentos para cambiar la estructura de casi cualquier experiencia, de modo que se forme la congruencia necesaria. En cierta ocasión tuve como cliente a un hombre aquejado de un problema bastante común. Tenía relaciones amorosas con una mujer, pero al propio tiempo concedía gran valor al hecho de sentirse atractivo sexualmente y relacionarse con otras mujeres. Cuando descubría señales de interés sexual procedentes de una mujer atractiva, empezaba a sentirse culpable, debido al valor que para él representaba su relación principal.

Cuando tropezaba con una mujer atractiva, su sintaxis de atracción funcionaba del modo siguiente: A la vista de la mujer (Ve) se decía a sí mismo (Aid) algo por el estilo de: «Esta mujer está muy bien y yo le he gustado», lo cual conducía a la sensación o deseo de actuar (Ci), que a veces se convertía en realidad puesto que emprendía la acción (Ce). Pero tanto el deseo como los romances consiguientes le producían tremendos conflictos con su necesidad de una relación fuerte, de persona a persona, que era un deseo muy arraigado en su interior.

Le enseñé cómo añadir un elemento nuevo a su estrategia, que hasta aquí podríamos simbolizar por Ve-Aid-Ci-Ce. Le insté a que cuando viese a una mujer (Ve) y se dijese a sí mismo: «Esta mujer está muy bien y yo le he gustado» (Aid), añadiese en seguida esta representación auditiva interna: «Y yo estoy enamorado de mi mujer». Luego debía representarse a su compañera yendo a su encuentro con una sonrisa y mirándole con expresión de arrobo (Vi), lo cual suscitaría en su interior una sensación cenestésica nueva, un deseo de amar a su compañera. Instalamos dicha estrategia mediante la repetición. Se trataba sencillamente de mostrarle a una mujer atractiva, hacer que se dijera a sí mismo: «Esta mujer está muy bien y yo le he gustado», y que añadiera en seguida la nueva representación auditiva interna «Y yo estoy enamorado de mi mujer» en un tono de voz muy solícito, mientras imaginaba a su compañera sonriéndole con pasión. Le obligué a repetirlo una y otra vez hasta que la reacción quedó arraigada en forma de «patrón tris-tras», de tal manera que ante cualquier mujer atractiva dicho patrón nuevo se produjese con carácter inmediato.

Con esa estrategia no necesitaba prescindir de nada. La anterior tiraba de él en dos direcciones al mismo tiempo e introducía fuertes tensiones en su relación. Si nos hubiéramos limitado a reprimir su afán de sentirse atractivo, le habríamos creado frustraciones intensas y conflictos. La nueva estrategia le permite continuar obteniendo las sensaciones positivas que anhela, pero anulando el conflicto que minaba sus relaciones. Ahora, cuantas más mujeres atractivas ve, más deseos siente de amar a su compañera actual.

La utilización óptima de los valores consiste en integrarlos con metaprogramas que nos sirvan para motivar y comprender, tanto a nosotros mismos como a los demás. Los valores son el filtro de última instancia. Los metaprogramas son las pautas o patrones operativos que guían la mayor parte de nuestras percepciones, y por tanto de nuestra conducta. Conociendo el modo de utilizar lo uno y lo otro conjuntamente, es posible desarrollar patrones motivadores muy exactos.

Una vez atendí a un joven cuya irresponsabilidad desesperaba a sus padres. Su problema era que vivía totalmente al día, sin prestar ninguna atención a las consecuencias. No es que se propusiera deliberadamente ser un irresponsable cuando se le presentaba algún plan susceptible de retenerle toda la noche fuera de casa; en realidad, sólo reaccionaba ante lo que tuviera delante (movimiento de aproximación) sin pensar en las consecuencias de sus actos (es decir, en las cosas de las que debía alejarse).

El diálogo con este joven me permitió detectar sus meta-programas. Supe cómo cedía a la atracción y actuaba prácticamente forzado. Luego me dediqué a descubrir sus valores, y advertí que las tres cosas primordiales para él eran la seguridad, la felicidad y la confianza. Esto era lo que más necesitaba en la vida.

Establecí la relación mediante los métodos de igualación y simetría. Luego, de manera totalmente congruente, empecé a explicarle cómo con su comportamiento ponía en peligro las cosas que más valoraba. Acababa de regresar a casa después de haber desaparecido durante dos días sin pedir permiso a sus atribulados padres ni enviarles ningún mensaje. Le dije que estaba acabando con la paciencia de ellos y que con su conducta iba a perder toda la seguridad, la felicidad y la confianza que le suministraba su familia; que si perseveraba, acabaría en algún lugar sin seguridad, ni felicidad, ni confianza, como podía ser la cárcel o el reformatorio. Ya que no demostraba la responsabilidad necesaria para vivir en su casa, sus padres tendrían que enviarle a un lugar donde alguien se hiciera responsable de él.

De este modo le suministraba algo de lo que alejarse, algo que era la antítesis de sus valores. (La mayoría de las personas cuya estrategia principal es la de aproximación se alejarán, no obstante, de todo lo que suponga la pérdida de un valor clave.) A continuación le proporcioné la estrategia positiva, algo a lo que acercarse. Le indiqué tareas concretas que servirían como procedimiento de confirmación para sus padres, permitiéndoles seguir aportando los valores de seguridad, felicidad y confianza que eran tan importantes para él. Todas las noches regresaría a su casa antes de las diez. Encontraría empleo en el plazo de una semana, y todos los días cumpliría con su parte de los quehaceres domésticos. Le dije que pasaríamos revista a sus progresos al cabo de sesenta días y que, si cumplía lo prometido, el grado de confianza de sus padres aumentaría, así como el respaldo de ellos a su felicidad y su seguridad personales. Dejé bien sentado que éstas eran cosas necesarias, hacia las cuales tendría que aproximarse sin demora. El primer incumplimiento de ese pacto se tomaría como una falta de aprendizaje, el segundo le valdría una advertencia..., pero a la tercera vez le consideraríamos un caso perdido.

Lo que hice fue proporcionarle cosas a las que aproximarse, a fin de mantener y aumentar su satisfacción con los aspectos que él valoraba. En el pasado le habían faltado objetivos a los que aproximarse y que al mismo tiempo favorecieran las relaciones con sus padres. Además, dejé bien claro que estos cambios eran totalmente necesarios y le indiqué un procedimiento de confirmación bien concreto, para que se atuviera a él. Según mis noticias más recientes, sigue comportándose como un muchacho modelo. La combinación de sus valores con sus metaprogramas se evidenció como el útil motivador decisivo. Yo había puesto en sus manos un medio para obtener por sí mismo la segundad, la felicidad y la confianza que necesitaba.

El que sabe mucho de los demás es un entendido,
pero más sabio es el que se conoce a sí mismo.
El que domina a los demás es poderoso, pero e
el que se domina a sí mismo es más fuerte todavía.
LAO-TSE, Tao Te King

Creo que el lector ya se habrá dado cuenta de lo explosivos pero valiosos que son los valores como herramientas del cambio. En el pasado los de usted habrán operado casi por entero en el plano inconsciente; ahora tiene la facultad de

comprenderlos y manipularlos con vistas a un cambio positivo. En otros tiempos no sabíamos lo que era el átomo, por lo que no estábamos en condiciones de utilizar su tremendo poder. En el terreno personal, el conocimiento de los valores tiene efectos similares: cuando afloran al nivel consciente nos permiten alcanzar resultados inauditos. Podemos tocar teclas cuya existencia desconocíamos. Recordemos que los valores son sistemas de creencias que ejercen efectos globales. De manera que al modificarlos (bien sea para eliminar conflictos o para reforzar los valores de signo positivo), llegamos a introducir cambios profundos en toda nuestra vida.

En vez de sufrir el malestar de los conflictos, como sucedía cuando apenas los comprendíamos, ahora podemos entender lo que sucede dentro de nosotros, o entre nosotros y otras personas, y empezar a generar nuevos resultados. Esto podemos hacerlo de varios modos. Cabe «reenmarcar» la experiencia para que su efectividad sea máxima. O modificar los procedimientos de confirmación mediante la manipulación de sus submodalidades, como hemos hecho a lo largo de todo este libro. A menudo, cuando hay un conflicto entre valores, la verdadera contradicción está entre distintos procedimientos de confirmación. Podemos atenuar la imagen y el sonido hasta conseguir que el conflicto sea imperceptible. En algunos casos, incluso tenemos la posibilidad de cambiar los valores mismos. Si hay alguno que usted desearía ver figurar en un escalón más alto de la jerarquía, cambie sus submodalidades de manera que se asemeje más a los valores prioritarios. En la mayoría de los casos es mucho más fácil y eficaz trabajar con las submodalidades; ya habrá visto que esa técnica es muy poderosa. De este modo, usted varía la importancia relativa de los valores al modificar la representación de los mismos ofrecida al cerebro.

Tomemos como ejemplo el caso de un cliente mío, cuyo valor número uno era la utilidad. El amor ocupaba el escalón número nueve. Como es fácil imaginar, semejante jerarquía no le creaba muchas relaciones con otros seres humanos, pese a su abundante actividad. Hallé que se representaba ese valor primordial, la utilidad, como una imagen a gran tamaño, corrida a la derecha, muy brillante y asociada con un tono característico. Después de compararla con su modo de representarse un valor mucho menos significativo para él, el amor (una imagen pequeña, en blanco y negro, en un lugar más bajo, oscura, escasamente contrastada y desenfocada), mi tarea se redujo a configurar las submodalidades del valor menos apreciado a semejanza de las del más apreciado, y viceversa, estabilizándolas por medio del llamado «patrón tris-tras» en sus nuevas posiciones. Así cambiamos su percepción de estos valores. La jerarquía quedó modificada y el amor pasó a ser su valor principal. Esto alteró radicalmente su manera de percibir el mundo y las cosas que más le importaban; también el estilo de su actuación cambió con carácter permanente.

Cambiar la escala de valores de un individuo puede traer consecuencias de mucho alcance sin que ello se advierta en seguida. Por lo general, es mejor tratar de descubrir los procedimientos de confirmación de una persona y, por tanto, su percepción de si sus actos van de acuerdo con sus valores o no, antes de atacar la escala de propiedades propiamente dicha.

Creo que es fácil ver la utilidad del método para las relaciones personales. Supongamos que el valor primordial de una persona fuese la atracción, el segundo una comunicación sincera, el tercero la creatividad y el cuarto el respeto. Sin modificar la relación, dispondríamos de dos posibles vías para generar sentimientos de satisfacción en ella. Una consistiría en hacer del respeto el valor número uno, y pasar la atracción al cuarto lugar. De este modo, podríamos ayudar a alguien que hubiese dejado de sentir atracción hacia su pareja, al convencerle de que tal sentimiento era menos importante que su respeto hacia ella; pues, mientras la respetara, le parecería ver satisfecha su propia necesidad primordial. Ahora bien, el otro planteamiento más sencillo y menos radical consistiría en determinar el procedimiento de confirmación por el cual esa persona juzga que alguien es atractivo o atractiva. ¿Qué necesita ver, oír y sentir

para llegar a esa conclusión? Tras ello cambiaríamos esa estrategia de atracción o le invitaríamos a poner en conocimiento de su pareja los medios por los cuales ésta podría satisfacer tal demanda.

Muchos tenemos conflictos de valores. Queremos salir al mundo y hacer grandes cosas, pero también tumbarnos en la playa; deseamos pasar el tiempo con nuestra familia y también trabajar lo necesario para triunfar en nuestra profesión. Deseamos seguridad y al mismo tiempo queremos excitación. Cierta medida de conflicto es inevitable, puesto que enriquece la vida y le da consistencia. El problema se plantea cuando son valores básicos los que tratan de llevarnos a direcciones diferentes. Cuando haya terminado la lectura de este capítulo, considere su propia jerarquía de valores y sus procedimientos de confirmación, a fin de averiguar la naturaleza de sus conflictos. Conocerlos bien es el primer paso para resolverlos.

Los valores son tan primordiales para la sociedad como para los individuos. La historia de los Estados Unidos durante los últimos veinte años nos proporciona un ejemplo desgarrador de la importancia y la variabilidad de los valores. ¿Qué fue la agitación de la década de 1960 a 1970 sino un maremágnun de valores en conflicto? De pronto, un sector numeroso y significativo de la sociedad proclamó ideales que chocaban radicalmente con los del conjunto de esa sociedad. Muchos de los valores atesorados por nuestro país (el patriotismo, la familia, el matrimonio, la ética del trabajo) fueron puestos en tela de juicio. El resultado fue un período de incoherencia social y de disturbios.

Entre lo de entonces y lo de ahora hay dos diferencias esenciales. La primera es que muchos de los que en aquella época eran adolescentes han descubierto caminos nuevos y más positivos para manifestar sus creencias. Durante los años sesenta, uno quizás opinaba que la libertad significaba consumir drogas blandas y llevar el cabello largo; ahora, en los ochenta, la misma persona tal vez piense que poseer un negocio y ser dueño de su propia existencia son las vías más eficaces para lograr ese mismo resultado. La otra diferencia es que nuestros valores han cambiado. Si contemplamos la evolución de las ideas en los Estados Unidos durante el último cuarto de siglo, en realidad no vemos que un conjunto de valores haya triunfado sobre otro; lo que sucede es que se ha formado poco a poco un conjunto nuevo. En algunos sentidos hemos regresado a una cierta tradición de patriotismo o de vida familiar; en otros aspectos hemos adoptado muchos de aquellos valores de los años sesenta. Somos más tolerantes y tenemos nuevas opiniones sobre los derechos de la mujer y los de las minorías, así como sobre la naturaleza del trabajo productivo como fuente de satisfacciones.

De esta evolución resulta una lección beneficiosa para todos. Los valores cambian y, con ellos, las personas. Los únicos que no cambian son aquellos que no respiran. En consecuencia, conviene advertir el flujo de los hechos y moverse al compás del cambio. ¿Recuerda el ejemplo de quienes se obstinan en un desenlace único, sólo para descubrir al final que no les satisface? Muchos de nosotros nos hemos visto en situaciones así, y más de una vez. Para evitarlo, hemos de permanecer activamente atentos a nuestros valores y a los procedimientos de confirmación que hemos construido para ellos.

En la vida es preciso consentir cierto grado de incongruencia o incoherencia: forma parte de la dualidad del ser humano. Los individuos, al igual que las sociedades, pasan por períodos de conmoción general como ocurrió en los años sesenta. Pero si permanecemos atentos a lo que ocurre, nos será más fácil superarlo y dirigir el cambio en alguna medida. Si advertimos la incongruencia pero no sabemos comprenderla, a menudo emprenderemos acciones equivocadas. Nos pondremos a fumar, a beber, a intentar todo eso que uno hace para aliviar la frustración del que no entiende nada. Queda dicho que el primer paso para vencer los conflictos entre valores es entenderlos. La Fórmula del Éxito Definitivo se verifica para los valores lo mismo que para todo lo demás. Es necesario saber lo que uno quiere: nuestros valores primordiales y la jerarquía de

los mismos. Y hay que lanzarse a la acción. Y hay que desarrollar agudeza sensorial para saber hacia dónde se mueve uno; y la flexibilidad necesaria para cambiar. Si su conducta actual no armoniza con sus valores, cambie la conducta para resolver el conflicto.

Un punto final digno de ser subrayado. No olvide que todos modelamos continuamente. Nuestros hijos, nuestros empleados y nuestros socios nos modelan de distintas maneras. Si queremos ser modelos eficaces, lo que más importa es representar unos valores fuertes y una conducta congruente. Modelar comportamientos, en efecto, es importante, pero los valores pasan por encima de casi todo lo demás. Si propugna uno la responsabilidad, mientras que su vida es un ejemplo de infelicidad y de confusión, los que le contemplan como un modelo asociarán la idea de la responsabilidad con la de la infelicidad confusa; si propugna la responsabilidad y su vida refleja animación y alegría, usted suministra un modelo congruente que asocia la responsabilidad con la alegría.

Piense en las personas que más le hayan influido en su vida. Es probable que sean las mismas que le han suministrado los modelos más eficaces y más congruentes. Son las personas cuyos valores y conductas presentaban los modelos más vibrantes y emotivos del triunfo. Las fuerzas motivadoras más poderosas de la historia, los libros sagrados como la Biblia, apenas tratan de otra cosa que de valores. Las historias que narran, las situaciones que describen, son modelos que han enriquecido las vidas de muchos habitantes de este planeta, al conferir un poder inmenso a sus valores.

Descubrir los valores de los demás es cuestión, sencillamente, de averiguar lo que juzgan más importante. Sabiendo eso, usted conocerá mejor no sólo las necesidades de ellos sino también las suyas propias. En el próximo capítulo vamos a considerar las cinco cuestiones que todo aspirante al triunfo debe abordar y resolver, a fin de aplicar y utilizar lo que hemos aprendido en este libro. Yo las llamo...

Las cinco claves de la riqueza y del éxito

El hombre no es hijo de las circunstancias:
las circunstancias son hijas del hombre.
BENJAMÍN DISRAELI

Tiene usted en sus manos los recursos para asumir totalmente la dirección o el gobierno de su vida. Tiene la capacidad de formar las representaciones internas y de producir los estados que conducen al éxito y al poder. Existen ciertas experiencias que una y otra vez lanzan a las personas a estados de desvalimiento; son corno despeñaderos en el camino o rompientes en la costa, donde muchos se estrellan. Otras experiencias son como trabas que no permiten desarrollar la plenitud de las posibilidades. En este capítulo recibirá usted un mapa que le mostrará la situación de los peligros, y lo que se necesita para superarlos.

Yo digo que son las cinco claves de la riqueza y del éxito. Para desarrollar todas las facultades que usted tiene, para llegar a todo lo que desea, necesita comprenderlas. Todo triunfador ha tenido que hacerlo, tarde o temprano. Si usted lo hace y sabe usarlas en cualquier oportunidad, su vida será un triunfo imparable.

No hace mucho estuve en Boston. Una noche, después de dar una conferencia, salí a pasear por Copley Square. Contemplaba los edificios, que van desde los modernos rascacielos hasta reliquias tan antiguas como los mismos Estados Unidos, cuando vi que se acercaba un hombre con paso inseguro y tambaleante. Por su aspecto, llevaba semanas durmiendo en la calle; apestaba a aguardiente y parecía no haberse afeitado desde hacía varios meses.

Me figuré que se acercaría a mendigar. Mi pensamiento fue como un imán.El tipo se detuvo delante de mí y dijo: «Oiga, ¿no tendría un cuarto de dólar que prestarme?». Al principio me pregunté si sería oportuno premiar su conducta. Luego me dije que prefería aliviar su situación. En cualquier caso, un cuarto de dólar no supondría mucha diferencia, así que decidí darle al menos una lección. «¿Un cuarto? ¿No quieres nada más que un cuarto?» Y él respondió: «Sólo un cuarto». Conque eché mano al bolsillo, saqué un cuarto y se lo di, diciendo: «La vida pagará cualquier precio que tú pidas». El individuo se quedó atónito y luego se alejó andando de espaldas.

Mientras le contemplaba, me quedé pensando en las diferencias entre los que triunfan y los que fracasan. Pensé: ¿en qué nos diferenciamos él y yo? ¿A qué se debe que yo haya tenido la suerte de hacer lo que quiera, donde, cuando, con quien y siempre que quiera? En cambio él, a sus sesenta años de edad —eso aparentaba—, vive en la calle y pide limosnas de veinticinco centavos. ¿Acaso Dios bajó y dijo «Robbins, has sido bueno, y voy a premiarte con la vida que siempre soñaste»? Ni por asomo. ¿Acaso nací con recursos o ventajas superiores? No lo creo. En ocasiones lo pasé casi tan mal como aquel tipo, aunque no llegase a beber tanto ni a dormir en la calle.

Creo que parte de la diferencia estaba en la contestación que le di: la vida te pagará cualquier precio que tú pidas. Pide un centavo, y sacarás eso y nada más. Pide alegrías y éxitos sonados, y eso obtendrás también. Mis estudios me han convencido de que cuando uno aprende a dirigir sus estados y a dominar su comportamiento, puede conseguir cuanto se proponga. Sepa lo que quiete pedirle a la vida, y tenga la seguridad de obtenerlo. Durante los meses siguientes me dediqué a hablar con otros vagabundos y les pedí que me contaran su vida y cómo habían llegado a su condición presente. Descubrí que todos conocemos dificultades parecidas, y que la diferencia está en la manera de reaccionar ante ellas.

La palabra que tu digas, ésa será la que oirás.
PROVERBIO GRIEGO

Voy a participarle cinco claves o lemas que le van a servir como indicadores en la carretera del éxito. No hay nada profundo ni abstruso en ellos. Pero son absolutamente cruciales. Si llega a dominarlos, las posibilidades de usted no conocerán límites. Pero si no los usa, usted mismo se habrá marcado límites en cuanto al límite que puede alcanzar. La decisión y una mentalidad positiva sirven para empezar, pero no representan la solución completa. En ausencia de disciplina, la decisión es el comienzo del desengaño. La decisión acompañada de la disciplina obra milagros.

He aquí la primera clave para alcanzar el éxito y la felicidad: ***Usted debe aprender a superar la frustración.*** Si quiere llegar a ser todo lo que podría ser, hacer todo lo factible, oír todo lo escuchable y ver todo lo que merece verse, debe aprender a superar la frustración, que es capaz de romper los sueños, de convertir una actitud positiva en negativa y un estado de poder en un estado de desvalimiento, como sucede demasiadas veces. Y lo peor de la actitud negativa es que destruye la autodisciplina. Y perdida la autodisciplina, perdidos los resultados que uno deseaba.

Así que, para asegurarse el éxito a largo plazo, debe aprender a disciplinar su frustración. Voy a decirle algo: la clave del éxito es una frustración de mayor cuantía. Fíjese en cualquier éxito importante, y casi siempre observará que el camino hacia el mismo estuvo empedrado de decepciones tremendas. El que diga lo contrario no sabe nada del éxito. Sólo hay dos clases de hombres: los que superaron la frustración y los que se quedaron deseando haber sido capaces de superarla.

Érase una pequeña empresa llamada Federal Express. La fundó un tipo llamado Fred Smith, que acumuló montañas de frustración antes de convertirla en un negocio multimillonario. Cuando empezó, después de invertir en la empresa hasta el último centavo, calculaba entregar unos 150 paquetes. En vez de eso, despachó dieciséis, cinco de los cuales fueron enviados por la empresa al domicilio de uno de sus empleados. A partir de aquí las cosas empeoraron. Durante algunas temporadas los empleados se cobraron la nómina en especies porque no había fondos para pagar. Más de una vez los aviones estuvieron a punto de ser embargados; en ocasiones se vieron obligados a cubrir una determinada facturación diaria para no tener que cerrar al día siguiente. Hoy, Federal Express es una compañía que vale muchos miles de millones. La única explicación de que exista todavía es que allí estaba Fred Smith, capaz de encajar frustración tras frustración.

La recompensa por superar la frustración es enorme. El que se arruina probablemente no ha sido capaz de soportar mucha frustración. Uno dice: «Muy bien, estoy en quiebra y por eso me siento frustrado». Lo que pasa es que lo ha entendido al revés. Si hubiera encajado mejor la frustración sería rico. Una de las principales diferencias entre los financieramente solventes y quienes no lo son es la capacidad de encajar frustraciones. No soy tan indiferente como para insinuar que la pobreza no conlleve, también, grandes frustraciones. Lo que digo es que el camino para no ser pobre pasa por encajar más y más frustraciones hasta que uno logra triunfar. Popularmente se dice: «La gente rica no sabe lo que es pasar apuros». La realidad es que quien emprende algo pasa más apuros que nadie; sólo es cuestión de saber enfrentarse-a ellos, idear nuevas estrategias, ingeniar nuevas alternativas. No olvide que ser rico no es sólo cuestión de tener dinero. Cualquier relación extraordinaria acarrea problemas y desafíos. El que no quiera tener problemas debería evitar cualquier género de relaciones. Hay grandes frustraciones en el camino de todo gran éxito..., en los negocios, en las relaciones y en la vida.

El mayor don que nos proporcionan las Técnicas del Rendimiento Óptimo es que nos enseñan cómo enfrentarnos eficazmente a la frustración. Usted puede asimilar lo que normalmente le frustra y reprogramarlo para que le estimule. La PNL (Programación Neuro-Lingüística) es mucho más que un recurso para mentalizarse positivamente. El problema de la mentalización positiva es que hay que detenerse a pensar (mientras tanto, quizá sea ya demasiado tarde para hacer lo necesario).

La PNL ofrece un medio para convertir el estrés en oportunidades. Usted ya sabe cómo tomar las imágenes que solían deprimirle y hacer que se marchiten y desaparezcan, o sustituirlas por imágenes que le hagan entrar en éxtasis. No es difícil. Ya ha aprendido a hacerlo.

He aquí una fórmula para vencer el estrés en dos etapas. Número uno: no se deje abrumar por pequeñeces. Número dos: no olvide que en realidad, todo es una pequeñez.

Todos los triunfadores han llegado a saber que el éxito está oculto al otro lado de la frustración. Por desgracia, muchos no logran saltar al otro lado. Quienes no consiguen alcanzar sus metas generalmente se han dejado vencer por la frustración, han permitido que ésta les disuadiera de emprender las acciones necesarias que les hubieran servido para avanzar hacia la consecución de sus deseos. Para pasar esa barrera hay que combatir la frustración, hay que tomarse cada revés como una «realimentación» de informaciones que sirve para aprender, y hay que seguir empujando. Dudo de que encuentre usted muchos triunfadores que no hayan pasado por todo eso.

He aquí la segunda clave: ***Usted debe aprender a superar el rechazo.*** Cuando repito este concepto en un cursillo, la fisiología de los oyentes cambia en grado perceptible. ¿Habrá algo en el lenguaje humano que duela más que la simple palabra «no»? Para el que conozca el mundo de la venta, ¿cuál es la diferencia entre ganar 100.000 dólares y ganar 25.000? La principal, aprender a encajar un rechazo, de modo que el temor al mismo no sea obstáculo para la acción. Los mejores vendedores son los que escuchan más negativas. Son los que saben tomar un «no» y servirse de él como palanca para pasar al «sí».

El desafío más grande para todo aquel que se haya formado en nuestra cultura es la dificultad de superar un «no». ¿Recuerda la pregunta que hacíamos en otro lugar? «¿Qué haría usted si supiera que no podía fracasar?» Piénselo ahora. Si tuviera la segundad de no fracasar, ¿influiría ello en su comportamiento? ¿No le permitiría hacer exactamente lo que desea? Así pues, ¿qué se lo impide? Es esa palabra de dos letras, el «no». Para triunfar, usted debe aprender a encajar el rechazo sabiendo cómo despojarlo de todo su poder.

Una vez me ocupé de un saltador. Había sido campeón olímpico de salto de altura, pero se encontraba en tal estado que no era capaz ni de saltar por encima de su sombrero. Cuando vi cómo saltaba, comprendí en seguida su problema. Inevitablemente derribaba el listón, y a partir de ahí sufría toda una serie de trastornos emocionales; convertía cada fracaso en un acontecimiento de proporciones enormes. Le llamé y le dije que no volviera a hacerlo si quería que siguiéramos colaborando. Registraba todos los intentos como fracasos. Enviaba a su cerebro un mensaje que subrayaba la imagen del fracaso, y esa imagen se le presentaba cada vez que intentaba el salto. Cuando saltaba, su cerebro estaba más entretenido con la idea del fracaso que con ponerse en estado de dominio de sus recursos para alcanzar el éxito.

Le enseñé que cada vez que chocase con el listón debía decirse: «¡Ah! Otra modificación», en vez de: !!!@&::'@!% $*!!! ¡Otro fracaso!». Era preciso que se pusiera en estado de posesión de sus recursos antes de volver a saltar. Después de estas palabras, y al tercer intento, consiguió una marca que no alcanzaba desde hacía dos años. No hace falta gran cosa para cambiar. La diferencia entre dos metros diez y dos metros treinta es de menos de un 10 por ciento. No es mucha diferencia de altura, pero sí una gran diferencia de rendimiento. De

manera parecida, una pequeña modificación puede acarrear un gran cambio en la calidad de vida de usted.

¿Oyó hablar de ese tipo llamado Rambo, o Sylvester Stallone? ¿Cree que se limitó a presentarse en el despacho de un agente o en un estudio para que le dijeran: «Sí, nos gustan sus músculos y vamos a hacerle protagonista de una película»? No fue exactamente así. Sylvester Stallone ha triunfado porque fue capaz de resistir un rechazo tras otro. Cuando empezaba recibió más de un millar de negativas. Visitó a todos los agentes artísticos de Nueva York, y todos le dijeron que no. Pero él siguió empujando, siguió insistiendo, y por fin hizo una película titulada Rocky. Supo escuchar la palabra «no» mil veces y, pese a ello, llamar a la puerta número 1.001.

¿Cuántos «noes» aguantaría usted? ¿Cuántas veces habrá deseado acercarse a alguna persona interesante y dirigirle la palabra, dejando de hacerlo para no tener que escuchar un posible «no»? ¿Cuántas veces habrá decidido no presentarse a una oferta de empleo, o no visitar a un cliente, o no pasar una prueba, porque tuvo miedo a una negativa? Dése cuenta ahora de lo absurdo que es eso. Dése cuenta de que se pone cortapisas a sí mismo por temor a una palabra de dos letras. Y eso que la palabra en sí no tiene ningún poder: ni corta, ni le priva de ninguna de sus fuerzas. Todo su poder procede de la manera en que se la representa usted a sí mismo, de los límites que usted se impone ante ella. ¿Y cuál es la consecuencia de unos pensamientos limitados? Pues una vida limitada.

El que sabe controlar su cerebro puede controlar su reacción ante un rechazo. Incluso puede instalar un anclaje de modo que el «no» le sirva de estímulo. Eso es tomar el rechazo y convertirlo en una oportunidad. Usted, vendedor, puede anclarse de manera que el timbre de la puerta del cliente dispare la fiebre de la acción, y no el temor al fracaso. No olvide que el éxito está oculto al otro lado. Además, sin rechazo no hay triunfo auténtico. Cuantas más negativas reciba usted, más habrá aprendido y más cerca se encontrará de su desenlace. La próxima vez que alguien le rechace, dele un abrazo; a lo mejor, con eso cambia su fisiología. Convierta los «noes» en abrazos. Si llega a superar el rechazo conseguirá cuanto se proponga.

Ésta es la tercera clave de la riqueza y la felicidad: ***Usted debe aprender a superar la presión financiera.*** La presión financiera sólo la desconoce aquel que no tiene finanzas de ninguna clase. Hay muchos tipos de presión financiera, y han hundido muchas personas. Pueden propiciar la codicia, la envidia, el engaño o la paranoia; pueden embotarle su sensibilidad o privarle de amigos. Pero fíjese en que he dicho que. pueden, no que vaya a ser así necesariamente. Superar la presión financiera quiere decir saber tomar, y saber dar, saber ganar y saber ahorrar.

Cuando empecé a ganar dinero las cosas se me complicaron. Los amigos me negaban su ayuda, diciendo «Estás lleno de dinero. ¿Qué problema tienes?». Yo negaba que fuera así, pero ellos no me creían. De súbito la gente me contemplaba de otra manera, y sólo porque había cambiado mi situación económica; algunos se mostraron bastante resentidos. De modo que ése es un género de presión financiera. No tener dinero suficiente es otro género de presión financiera. Les ocurre a muchos. Pero, tenga uno mucho o poco dinero, la presión siempre está ahí.

Recuerde que todas las acciones de la vida están guiadas por nuestra filosofía, por las representaciones internas que nos dictan cómo actuar. Para un modelo magnífico de cómo superar la presión financiera consulte la obra El hombre más rico de Babilonia, de George S. Clason. ¿La ha leído? En caso afirmativo, léala otra vez; de lo contrario, salga a comprarla en seguida. Es un libro que puede hacerle rico, feliz y totalmente dispuesto a triunfar. Para mí, la más importante de sus enseñanzas es la que dice que debemos regalar el 10 por ciento de todo cuanto ganamos. Es verdad. ¿Por qué? En primer lugar, porque cuando uno ha

sacado algo siempre se ve obligado a devolver algo. Otro motivo es que se crean valores para uno mismo y para los demás. Y lo más importante: decirle al mundo y a su propio inconsciente que tiene usted más de lo que necesita. Ésa es una creencia muy poderosa, y vale la pena fomentarla. Si a usted le sobra, eso quiere decir que tiene lo necesario y que otros pueden conseguirlo también, y ésa es una creencia que tiende a realizarse por sí misma.

¿Cuándo empezaremos a regalar ese 10 por ciento? ¿Cuando seamos ricos y famosos? No. Debe hacerse de buen principio. Lo que uno da es como una semilla que siembra. Debe invertirlo, no comérselo, y la mejor manera de invertirlo es regalarlo a fin de que produzca valores para los demás. ¿Cómo? Es fácil averiguarlo. Hay mucha necesidad a nuestro alrededor. Entre lo más valioso de esa línea de conducta figura el concepto que nos ofrece acerca de nosotros mismos. Si es usted de las personas a quienes les gusta averiguar lo que necesita el prójimo y desean hacer algo, eso le da una opinión distinta de sí mismo. Y partiendo de tales sentimientos o estados, se vive en actitud de permanente gratitud.

El otro día tuve la suerte de regresar al instituto de Glendora (California) donde cursé mis estudios. Iba a impartir un programa para los enseñantes, y deseaba manifestar mi agradecimiento a los maestros que influyeron en mi vida. Cuando llegué me enteré de que se había suprimido, por cuestiones de presupuesto y por falta de interesados, un curso de oratoria que a mí me había servido para aprender a expresarme mejor. Así que hice una donación para financiar la continuación de ese curso. Devolví una parte de lo que había recibido. Y no lo hice porque yo sea muy buena persona, sino porque era una deuda que tenía contraída. Y cuando uno debe algo, ¿no es agradable darse cuenta de que puede permitirse pagarlo? Para eso sirve el dinero en realidad. Todos tenemos deudas positivas; el mejor motivo para tener dinero es que nos permite saldarlas. Durante mi infancia, nuestros padres trabajaron mucho para salir adelante. Por diversos motivos, nos vimos en situación económica sumamente apurada. Recuerdo que un Día de Acción de Gracias no quedaba ni un centavo en casa. La festividad se anunciaba más bien melancólica, hasta que alguien llamó a la puerta cargado de latas de conservas y pasteles. El mensajero que traía aquellos regalos dijo que eran de una persona que sabía que nosotros no éramos capaces de mendigar nada, y que nos apreciaba y deseaba que pasáramos un día feliz. Nunca lo he olvidado. De manera que todos los años, cuando llega el Día de Acción de Gracias hago lo mismo que alguien hizo por mí en aquella ocasión: salgo a comprar alimentos para una semana y se los llevo a alguna familia necesitada, presentándome siempre como recadero o transportista, nunca como la misma persona que hace el regalo. Y siempre dejo una nota diciendo: «Regalo de alguien que les aprecia a ustedes y desea que pronto se vean en condiciones de prestar el mismo favor a otros necesitados».

Ha llegado a ser una de las grandes festividades del año para mí. Ver las caras de las personas cuando se enteran de que hay alguien que les aprecia, de que importan a alguien, merece la pena. Un año se nos ocurrió repartir pasteles por el barrio de Harlem, pero no disponíamos de camioneta ni coche, y estaba todo cerrado. Mi personal me dijo: «Dejémoslo por este año», pero yo contesté: «No. Quiero hacerlo». Me objetaron: «¿Cómo va a hacerlo, si no tiene una camioneta para el reparto?». Dije que había muchas camionetas en la calle y que ya encontraríamos alguna que nos hiciera el favor. Me puse a detener vehículos en plena calle, intento que no le recomiendo a nadie en Nueva York. Muchos transportistas circulan como si condujeran un blindado, y el hecho de que fuese día festivo no parecía importar.

Así que me planté en un semáforo y me puse a llamar a las ventanillas de los vehículos, ofreciendo cien dólares al conductor que nos llevase a Harlem. Como esto tampoco daba resultado, cambié un poco mi mensaje. Les dije que pretendía alquilar una hora y media de su tiempo para repartir alimentos entre los residentes de un «barrio deprimido» de la ciudad. Eso tal vez sería mejor.

Yo tenía decidido que necesitaba un vehículo de tamaño suficiente para un volumen considerable de alimentos. Y de súbito se nos plantó enfrente: una camioneta magnífica de color morado, con la caja ampliada y más larga de lo normal. Uno de mis empleados cruzó la calle corriendo mientras el semáforo estaba en rojo y le ofreció los cien dólares al conductor si quería hacernos el servicio. Pero él replicó: «No tienen que pagarme nada. Les llevaré gratis y con mucho gusto». Esto sucedía al décimo intento. Luego alargó la mano y se puso la gorra que llevaba sobre el asiento. Era del Ejército de Salvación. El conductor se presentó como el capitán John Rondón y dijo estar dispuesto a repartir alimentos donde nosotros quisiéramos y hubiese verdadera necesidad.

Por fin, y en vez de limitarnos a repartir en Harlem, visitamos también el barrio sur del Bronx, que es uno de los peores guetos del país. Pasamos por delante de muchos solares vacíos y casas en derribo hasta encontrar un comercio de alimentación abierto, donde compramos alimentos que repartimos entre los inquilinos ilegales, los ocupantes clandestinos, los vagabundos y las familias honradas en lucha por abrirse camino.

Ignoro hasta qué punto habremos cambiado las vidas de aquellas personas, aunque el capitán Rondón dijo que cambiarían sus opiniones sobre la actitud de los demás. Ninguna cantidad de dinero puede comprar lo que uno obtiene cuando es uno mismo quien da. Ninguna programación financiera le dará a usted más de lo que consigue al regalar ese 10 por ciento, porque esto le enseña lo que puede hacer el dinero, y también lo que no puede, y ésas son las dos lecciones de mayor utilidad en la vida. En otros tiempos yo creía que para ayudar a los pobres era preciso convertirse en uno de ellos; hoy creo que quizá sea más cierto lo contrario. La mejor manera de ayudar a los pobres es presentarles un modelo de que existen otras posibilidades, para que sepan que hay otras opciones a su alcance, y ayudarles a desarrollar los recursos necesarios para que sean autosuficientes. Tras haber regalado un 10 por ciento de sus ingresos, dedique otro 10 por ciento a pagar sus deudas y un tercer 10 por ciento al ahorro, con el fin de acumular un capital para futuras inversiones. Debe arreglárselas para vivir con el 70 por ciento restante. Vivimos en una sociedad capitalista, donde la mayoría de las personas no son capitalistas. Por tanto, no disfrutan del nivel de vida que desean. ¿Para qué vivir en una sociedad capitalista, repleta de oportunidades, si no aprovechamos ese sistema por cuya creación lucharon nuestros predecesores? Aprenda a guardar su dinero y a utilizarlo como capital. No acumulará nada si lo gasta todo; jamás dispondrá de los recursos que necesita. Se dice que actualmente el nivel medio de renta en California es de 25.000 dólares al año, y el nivel medio de gastos es de 30.000 dólares. A esa diferencia también se le llama presión financiera. No creo que usted desee figurar entre ésos.

La conclusión es que con el dinero ocurre lo mismo que con todo lo demás. Puede hacerlo trabajar a favor o en contra de usted. Debe ser capaz de manejar el dinero como cualquier otro elemento de su mente, con la misma idoneidad en cuanto a los fines y la misma elegancia. Aprenda a ganar, a ahorrar y a dar. Si lo consigue dominará la presión financiera, y el dinero no será nunca más un estímulo que le ponga en un estado negativo, haciéndole caer en la infelicidad o tratar con los demás en condiciones de inferioridad muy alejadas de la plenitud de recursos.

Una vez domine esas tres primeras claves empezará a percibir su vida como un gran triunfo. Si domina la frustración, el rechazo y la presión financiera, no habrá nada que no pueda emprender. ¿Ha visto usted alguna actuación de la cantante Tina Turner? Es una persona que ha encajado cantidades sobradas de esas tres cosas. Era ya una estrella cuando se arruinó su matrimonio, perdió todo su dinero y pasó ocho años trabajando en hoteles y salas de baja categoría, que es como pasar el purgatorio del mundo del espectáculo. Las agencias no contestaban a sus llamadas telefónicas, ni mucho menos pensaban en llamarla para ofrecerle un contrato de grabación. Pero ella continuó en la brega, siguió

haciendo caso omiso de los «noes» y trabajó hasta pagar sus deudas y enderezar sus finanzas. Por último logró llegar de nuevo a la cima de la industria del espectáculo.

Usted también puede llegar adonde quiera. Y aquí es donde se aplica nuestro lema o clave número cuatro: ***Usted debe aprender a superar la vanidad.*** El lector habrá observado que muchas celebridades o deportistas, después de alcanzar cierto nivel de éxito, se quedan atascados, sin progresar más en su carrera. Es porque caen en la autocomplacencia, y entonces pierden lo que les permitió encumbrarse desde el primer momento.

Al que ha conseguido mucho, todavía le falta
conseguir todo el futuro que queda por delante.
LAO-TSE, Tao Te King

La vanidad es una de las pasiones más desastrosas. ¿Qué le ocurre al individuo que se apoltrona? Deja de progresar, deja de trabajar, deja de crear valor añadido. Usted no deseará apoltronarse, y si está ya demasiado satisfecho de sí mismo, es probable que haya dejado de progresar. Como ha dicho Bob Dylan, «el que no está ocupado en nacer está ocupado en morir». El que no sube, baja. Una vez le pidieron a Ray Kroc, el fundador de la cadena McDonald's, un consejo que fuese garantía de una larga vida de éxito, y su contestación fue ésta: «El que está verde, crece; el que está maduro, empieza a pudrirse». Mientras uno se mantiene verde, está creciendo, es decir puede asumir cualquier experiencia y convertirla en una oportunidad para progresar; lo contrario sería tomarla como una invitación a la decadencia. Uno puede considerar la jubilación como el comienzo de una vida más rica, o como el final de una vida de trabajo. En cuanto al éxito, cabe considerarlo como un trampolín hacia metas más elevadas o como una plataforma donde descansar. Pero si se tumba a descansar en ella, lo más seguro es que no podrá quedarse allí mucho tiempo.

Hay un tipo de vanidad que procede de las comparaciones. En otro tiempo yo creía que había llegado muy lejos porque había avanzado algo en comparación con mis conocidos. Este es uno de los errores más graves en que se pueda caer, ya que tal vez sólo significa que nuestros conocidos no han llegado muy lejos. Aprenda a juzgarse a sí mismo en relación con sus propias metas, no por lo que aparenten sus vecinos. ¿Por qué? Pues porque nunca dejará de encontrar ejemplos que le hagan sentirse justificado.

¿No lo hacía usted cuando era niño? Quizá decía: «Fulanito ha hecho tal cosa, ¿por qué no puedo yo?». A lo que su madre seguramente contestaba: «Lo que haga Fulanito no me importa». Y tenía razón. No se preocupe de lo que hacen Fulano o Mengano; ocúpese de lo que sea capaz de hacer usted, de lo que consiga crear o alcanzar. Trabaje de acuerdo con un conjunto de metas dinámicas, activas, estimulantes, que le ayuden a hacer lo que desea y no lo que han hecho otros. Siempre habrá alguien que tenga más cosas que usted y alguien que tenga menos. Nada de esto tiene importancia. Debe juzgarse con arreglo a su propia medida y nada más.

Las cosas pequeñas afectan a las mentes pequeñas.
BENJAMÍN DISRAELI

He aquí otra recomendación para evitar la autocomplacencia: manténgase alejado de los cursillos de comadreo. Ya sabe a qué me refiero. Se trata de esas sesiones en donde se pasa revista a los hábitos de trabajo, las costumbres sexuales y la situación económica de todo el mundo. Son como un suicidio, ya que envenenan la mente haciendo que uno se fije en lo que hacen los demás con su vida particular, y no en lo que uno podría hacer para mejorar su propia experiencia vital. Es fácil dejarse engatusar para participar en uno de esos

«seminarios», pero si lo hace recuerde que no son sino una manera de distraer el aburrimiento de los fracasados.

Un sabio caudillo indio, Trueno Rodante, solía decir: «Hablar sólo por una buena razón». Recuerde que siempre se recoge lo que se ha sembrado. Así pues, le invito a distanciarse de las mezquindades de la vida. No se ocupe de pequeñeces. Si prefiere ser vanidoso y mediocre, dedíquese a murmurar sobre quién se acuesta con quién; pero si quiere ser diferente, desafíese a sí mismo, póngase a prueba y convierta su vida en algo especial.

Y he aquí la última clave: ***Dé siempre más de lo que espera recibir.*** Ésta es quizá la más importante, porque garantiza virtualmente la felicidad.

Recuerdo que una noche salía yo de una reunión, muerto de sueño. Los baches del camino eran lo único que me mantenía despierto. Y en tal estado de semiinconsciencia me puse a meditar sobre el sentido de la vida. De pronto, una vocecita en mi cerebro dijo: «El arte de vivir consiste en dar».

Si quiere que su vida funcione, empiece a pensar en cómo dar. Muchos no piensan más que en recibir. No hay ningún problema; eso de recibir es como el océano. Para dar, en cambio, hay que tomar una determinación, o si no el proceso no se pone en marcha. La dificultad estriba en que muchos pretenden recibir antes que nada. Viene a verme una pareja, por ejemplo, y el marido se queja de que su mujer no le trata bien. La mujer dirá que eso se debe a que él no es nada cariñoso. De manera que cada uno espera que sea el otro quien dé el primer paso.

¿Qué clase de relación es ésa? ¿Qué duración se le puede augurar? La clave de cualquier relación es que hay que dar primero, y seguir dando a continuación, sin detenerse a pedir. En cuanto uno se dedica a tomar nota de la puntuación, se acaba la partida. Uno se queda diciendo: «Ya he dado, ahora me toca el turno de recibir», y no se da cuenta de que el juego ha terminado. Y puede irse con la música a otra parte, porque en esa partida no valen tableros de puntos. Es preciso estar dispuesto a plantar la semilla y esperar su crecimiento.

¿Qué pasaría si se dirigiera usted al jardín y dijera: «Dame fruto. Dame plantas»? El jardín seguramente contestaría: «Perdone usted, señor mío, pero aquí no trabajamos así. Usted debe de ser algo novato. No son ésas las reglas del juego». Y luego le explicaría que hay que plantar la semilla, hay que vigilarla, hay que regar y escardar, echar abono y dispensar otros muchos cuidados; y si se hace bien, al cabo de algún tiempo recogerá sus frutos o podrá contemplar las flores. En cuanto a lo de pedir, puede vociferar cuanto quiera que no por ello cambiarán las cosas. Es preciso dar, dar sin descanso y hasta que el suelo produzca sus frutos. En la vida pasa exactamente lo mismo.

Puede uno ganar mucho dinero y ser dueño de grandes fincas o de grandes empresas. Pero si lo hace sólo para sí mismo, no será un triunfador en realidad. No tendrá un verdadero poder. No poseerá la verdadera riqueza. El que alcanza «la cumbre» en solitario se queda sin nada que hacer, excepto quizás arrojarse desde ella.

¿Sabe cuál es el mayor engañó del éxito? La creencia de que sea un pináculo a escalar, una cosa que se posee, un resultado que se alcanza de una vez por todas. Si quiere usted triunfar y conseguir todos los resultados que se ha propuesto, debe concebir el éxito como un proceso, un estilo de vida, un hábito mental, una estrategia permanente. Eso es lo que he intentado demostrar en este capítulo. Uno ha de saber con qué cuenta y cuáles son los escollos del camino. Debe ser capaz de utilizar su poder de una manera responsable y considerada si quiere disfrutar de la verdadera riqueza y de la auténtica felicidad. Si realiza lo que proponen nuestros cinco lemas o claves, estará en condiciones de aplicar todo lo aprendido en este libro para obrar maravillas.

Veamos ahora cómo actúa el cambio en un plano más elevado, el de los grupos, las comunidades y las naciones.

Creación de tendencias: el poder de la persuasión

No seguiremos tripulando mucho tiempo nuestra Astronave Tierra si no nos damos cuenta de que es una sola nave, un destino común. Será para todos o para nadie.
BUCKMINSTER FULLER

Hasta aquí hemos tratado principalmente del cambio individual, de los medios para progresar y adquirir poder como individuos. Sin embargo, uno de los aspectos más innegables del mundo moderno es el carácter masivo, generalizado, de muchos cambios. Hace tiempo que la noción de la «aldea global» se convirtió en una frase hecha, pero no por eso menos cierta. En la historia nunca hubo tantos y tan poderosos mecanismos para persuadir a las masas a tan amplia escala y con carácter permanente. Eso puede significar que la gente compre más bebidas de cola, pantalones vaqueros y entradas para conciertos de rock-and-roll. También puede suponer cambios masivos y positivos de las actitudes en todo el mundo. Todo depende de quién sea el persuasor y de los motivos que tenga. En este capítulo consideraremos los cambios que se producen a escala de masas, cómo ocurren y qué significan. Luego veremos cómo puede usted convertirse en un persuasor y qué hacer con esa facultad.

Nos gusta imaginar que nuestro mundo está lleno de estímulos, pero en realidad eso no es lo que lo diferencia del mundo antiguo. El indio que vagaba por los bosques recibía constantes impresiones visuales, auditivas y olfativas que podían ser para él cuestión de vida o muerte, de comer o morir de hambre. No eran estímulos lo que le faltaba en su mundo.

Hoy la diferencia está en la intención y en el alcance de esos estímulos. El indio de los bosques tenía que interpretar el significado de los estímulos percibidos al azar. En cambio, nuestro mundo está lleno de estímulos que se nos dirigen intencionadamente para inducirnos a hacer algo. Será la sugerencia de que compremos un coche o la invitación a votar en favor de determinado candidato; nos piden que salvemos a los niños hambrientos, o nos quieren convencer para que consumamos más pastas y golosinas; intentan que nos sintamos felices gracias a la posesión de algo, o desgraciados por no tenerlo todavía. Sin embargo, lo que caracteriza ante todo al mundo moderno es la insistencia de la persuasión. Estamos rodeados de gente que tiene los medios, el material y la técnica para persuadirnos. Y esa persuasión tiene alcance mundial. La misma imagen con que nos machacan aquí puede transmitirse a buena parte del planeta casi en el mismo instante.

Consideremos el hábito de fumar cigarrillos. En otros tiempos, alguna persona podía alegar ignorancia. Hoy todos sabemos que los cigarrillos son perjudiciales para nuestra salud. Fomentan enfermedades de todas clases, desde el cáncer hasta las dolencias cardiacas. Existe incluso una importante corriente de opinión (que se expresa por medio de campañas o incluso referendums antitabaco) para que los fumadores comprendan que están haciendo algo pernicioso. De manera que tenemos todos los motivos del mundo para no fumar. Y sin embargo, la industria tabaquera sigue ganando dinero, y millones de personas siguen fumando, a las que se suman cada año muchas más.

¿A qué se debe todo ello? Uno puede aprender a hallar placer en el tabaco, pero ¿empezó así en realidad? Que el cigarrillo sea un placer no es cosa que se descubra naturalmente; no es una reacción espontánea. ¿Qué le ocurre al que prueba el tabaco por primera vez? Lo encuentra abominable. Tose, se ahoga y tiene náuseas. Todo su cuerpo le está diciendo: «Esto es veneno. Apártalo de mí». En la mayoría de los casos, cuando la evidencia física nos dice que algo es perjudicial, hacemos caso de ella. ¿Por qué no ocurre lo mismo con el fumar? ¿Por qué sigue fumando el principiante hasta que el organismo acaba por ceder y adquirir el hábito?

Ocurre porque se ha redefinido el marco de lo que significa fumar, y se suscita el anclaje de esa nueva representación y estado. Alguien que entiende mucho de persuasión ha gastado millones y millones de dólares en convencer al público de que fumar es algo deseable. Mediante anuncios bien concebidos, con hábiles imágenes y sonidos que se eligen de entre lo que suele suscitar en nosotros estados positivos, esos estados deseados se asocian o anclan con un producto llamado cigarrillo. Por medio de una repetición abrumadora, la idea de fumar queda vinculada con más de un estado deseable. Y aunque no haya ningún valor social inherente en un pequeño rectángulo de papel enrollado alrededor de unas briznas de tabaco, se nos convence de que fumar es sexualmente atractivo, o suave, o cosa de adultos o de machos. ¿Quiere usted ser como el hombre de Marlboro? Fúmese un cigarrillo. ¿Quieres demostrar que has corrido mucho en la vida? Fúmate un cigarrillo. Y en efecto, habrá corrido mucho... acercándose un buen trecho a un posible cáncer de pulmón.

¿No es una locura? ¿Qué tendrá que ver eso de introducirse carcinógenos en el pulmón con ningún estado deseable? El caso es que los publicitarios practican a gran escala lo que hemos comentado en este libro. Proponen imágenes que nos trasladan a un estado receptivo, lleno de entusiasmo... y en el momento culminante de la experiencia nos anclan con su mensaje. Y luego lo repiten a través de la televisión, los periódicos y la radio, a fin de reforzar ese anclaje constantemente y poner a prueba su eficacia.

¿Por qué paga la Coca-Cola a un actor como Bill Cosby, o la Pepsi a un cantante como Michael Jackson para que vendan sus productos? ¿Por qué se arropan en la bandera los políticos? ¿Por qué nos gustan las hamburguesas, el béisbol, el pastel de manzana y Chevrolet? Esas personas y esos símbolos son ya poderosos anclajes de nuestra cultura; los anunciantes no hacen más que transferir a sus productos el apego que tenemos a esas personas o a esos símbolos. Los utilizan como medio para ponernos en estado receptivo hacia dichos productos. ¿Por qué los anuncios televisivos de la campaña de Reagan jugaron con el ominoso símbolo de un oso entre los árboles? El oso, simbolizando a la Unión Soviética, era un anclaje intensamente negativo que reforzaba la imagen de la necesidad de un líder fuerte, cosa que Reagan prometía seguir siendo. Si ha visto usted alguna vez un oso en el bosque, ¿ no le ha parecido más bien simpático? Entonces ¿cómo se explica que en aquel anuncio pareciese a los espectadores sombrío y amenazador? Por las submodalidades con que se planteó: la iluminación, las palabras del locutor, la música de fondo.

Así podríamos analizar cualquier campaña publicitaria o política que se haya mostrado eficaz, y veríamos que sigue exactamente el planteamiento estratégico que hemos estudiado en este libro. Lo primero, utilizar estímulos visuales y auditivos para crear el estado que el promotor desea. A continuación, anclar dicho estado con el producto a vender o con la acción que se desea impulsar. Lo cual, naturalmente, se repite muchas veces, hasta que el sistema nervioso del espectador asocie efectivamente el estado con el producto o el comportamiento en cuestión. Si el anuncio es bueno, usará imágenes y sonidos que afecten a todos los principales sistemas de representación: el visual, el auditivo y el cenestésico. La televisión es un medio tan persuasivo porque puede utilizar óptimamente los tres, suministrando imágenes atractivas, musiquillas o frases pegadizas, y mensajes de fuerte «pegada» emocional. Recordemos los anuncios que más nos impresionaron en su día, y en todos encontraremos una mezcla V-A-C bien combinada, en donde hay un gancho para cualquier tipo de espectador.

Tampoco faltan, naturalmente, anuncios que persiguen con no menor eficacia el efecto opuesto, es decir romper un estado con la mayor violencia posible. Son los anuncios típicos de las campañas antitabaco, como uno que mostraba un feto fumando en el vientre de su madre, o aquel otro de Brooke Shields con cara de intoxicada y cigarrillos hasta en las orejas. Estos anuncios alcanzan su máxima efectividad cuando funcionan como interruptores de patrones, cuando destruyen

el aura de fascinación que alguien ha intentado crear alrededor de un producto malsano.

En un mundo lleno de persuasores, usted puede serlo también, o ser uno de los que se dejan persuadir. Usted puede dirigir su vida o ser dirigido. Si no tiene dinero, será capaz de persuadir para que se lo presten. La persuasión es quizás el útil definitivo del cambio. Si usted es un persuasor y no quiere andar solo por la vida, al fin y al cabo siempre encontrará un amigo o un amor; si lo es y tiene un producto que vender, encontrará alguien que lo compre. En cambio, aunque tenga una idea o un producto capaces de cambiar el mundo, si carece del poder de persuadir no tiene nada. Comunicar lo que uno tiene que ofrecer, esto es lo que importa en la vida. Es la habilidad más esencial que debe usted adquirir.

Permítame un ejemplo de la fuerza de esa técnica y de lo mucho que se puede conseguir cuando uno domina la PNL (Programación Neuro-Lingüística). Cuando puse en marcha mi primer curso acelerado de doce días para neurolingüistas profesionales, procuré crear un ejercicio que verdaderamente obligase a los asistentes a utilizar lo aprendido. Y esto fue lo que hice: convocar a todos a las once y media de la noche y pedirles las llaves, el dinero, las tarjetas de crédito... todo excepto la ropa que llevaban puesta.

Les dije que deseaba una demostración de que no necesitaban nada más que su poder personal y sus facultades de persuasión. Les dije que tenían capacidad para descubrir y satisfacer las necesidades de la gente, y que no necesitaban ni el dinero, ni el prestigio, ni el coche, ni nada de lo que la cultura nos ha enseñado a considerar indispensable para la vida.

Esta reunión tuvo lugar en Carefree (Arizona). El primer reto consistía en llegar a Phoenix, como a una hora de allí en automóvil. Les dije que tuvieran cuidado y que utilizaran sus habilidades para llegar a Phoenix, encontrar alojamiento y buena comida, y hacer cuanto se les ocurriese para sentirse eficaces y activos, tanto en bien de sí mismos como en el de otros.

Los resultados fueron asombrosos. Muchos consiguieron préstamos bancarios desde 100 hasta 500 dólares a fuerza de puro poder personal y congruencia. No olvidemos que no llevaban ninguna documentación y que estaban en una ciudad donde no les conocía nadie. Una mujer entró en unos grandes almacenes y, sin identificación alguna, consiguió tarjetas de crédito que utilizó allí mismo. De las 120 personas que salieron, cerca de un 80 por ciento encontró empleo, y 7 de ellas consiguieron tres o más empleos el mismo día. Otra mujer quiso trabajar en el zoológico. Resultó que al zoo le sobraban voluntarios y que la lista de espera llegaba hasta seis meses. Pero ella desarrolló tal capacidad de relación, que le permitieron entrar para ver si sabía tratar a los animales. Incluso curó a un papagayo enfermo, cuyo sistema nervioso estimuló por medio de técnicas de PNL. El director del zoo quedó tan impresionado, que la invitó a impartir algunas clases sobre estos procedimientos para influir positivamente en los animales. Un muchacho, muy amante de los niños y que siempre había deseado dirigirse a un grupo infantil numeroso, se metió en una escuela y se anunció diciendo: «Soy el orador invitado. ¿A qué hora empiezo la conferencia?». «¿Qué conferencia?», le preguntaron. «Ya sabe, la programada para hoy. He tenido un viaje muy largo. Puedo esperar hasta una hora, pero sería mejor empezar cuanto antes.» Y aunque nadie sabía quién era, hablaba con tanta seguridad y congruencia que decidieron convocar una asamblea. Reunieron a todos los niños, y él estuvo hablándoles durante una hora y media sobre cómo los niños pueden mejorar su propia vida. A los niños y a los profesores les gustó una barbaridad.

Otra mujer entró en una librería y se puso a firmar ejemplares de un libro escrito por la predicadora evangelista, que aparece con frecuencia en televisión, Terry Cole-Whittaker.

Ella no se parecía en absoluto a Terry Cole-Whittaker, cuya fotografía figuraba en la cubierta del libro. Pero supo modelar los andares y la expresión facial de la autora, e incluso su risa, hasta que el gerente del establecimiento (no poco alarmado al principio, al ver que una desconocida hurgaba entre sus libros)

cambió de intención y, tras pedirle disculpas, le agradeció su presencia. Algunas personas compraron ejemplares mientras ella estuvo allí y le pidieron dedicatorias. Aquel día, varios individuos en plena posesión de sus recursos curaron varias fobias y otros problemas emocionales de otras personas. La finalidad de este ejercicio no era otra que demostrar a esos alumnos que no necesitaban más que su propia conducta emprendedora para salir adelante (prescindiendo de las muletas habituales como los medios de transporte, el dinero, la reputación, las relaciones privilegiadas, el crédito, etcétera); casi todos pasaron los días más alegres y provechosos de su vida. Hicieron muchas amistades y ayudaron a cientos de personas.

En el capítulo primero nos referíamos al poder y a las diferentes actitudes frente al mismo. A algunos les parece algo obsceno, o una manipulación ilícita. Le aseguro al lector que, en el mundo moderno, la persuasión no es algo que se pueda escoger. Es una realidad omnipresente. Nunca falta alguien que se ocupe de persuadir. Ciertas personas gastan muchos millones de dólares a fin de conferir la máxima fuerza a sus mensajes. Así que, o persuade usted, o lo hará otro. En asuntos como la conducta de nuestros hijos, por ejemplo, la diferencia puede consistir en ser mejor persuasor que el traficante que intenta venderles drogas. Si usted quiere ser dueño de su propia vida, y suministrar el modelo mejor y más elegante para los seres a quienes aprecia, está obligado a aprender el arte de la persuasión. Si abdica usted de esa responsabilidad, otros se apresurarán a ocupar este vacío.

Ahora ya sabe lo que pueden significar para usted esas facultades de comunicación; conviene que pasemos a examinar lo que pueden significar para todos en conjunto. Vivimos en la época más notable de la historia, una época en que se manifiestan en cuestión de días cambios que antes se producían a lo largo de décadas. Viajes que antes llevaban meses se hacen ahora en pocas horas. Muchos de esos cambios son positivos. Vivimos más años, en mejores condiciones, y con más alicientes y más libertad que nunca.

Sin embargo, algunos de estos cambios pueden ser también terroríficos. Sabemos que, por primera vez en la historia, tenemos la posibilidad de destruir todo el planeta, bien sea con una serie de explosiones horrorosas o por la muerte lenta de la contaminación y el envenenamiento de la Tierra y de nosotros mismos. No es un tema de conversación agradable; nuestras mentes tienden a distanciarse de él, no a acercarse. Pero esas situaciones también son una realidad de la vida. Lo bueno es que si Dios, o la inteligencia humana, o el azar ciego, o cualquier otra fuerza o combinación de fuerzas a la que usted quiera atribuir influencia sobre lo que ocurre actualmente, ha creado esos problemas apabullantes, también creó los medios para cambiarlos. Opino que todos los problemas son factores de la ecuación, pero también creo en un origen mucho más amplio, que escapa a mi entendimiento. Decir que no existe ese origen de la inteligencia al que llamaremos, si se quiere, Dios, sería como decir que el Diccionario de la Lengua es el resultado de una explosión en una imprenta, que juntó las letras al azar.

Cierto día, mientras estaba meditando sobre los «problemas» del mundo, me sentí muy exaltado al observar un rasgo común en todos ellos: ¡todos los problemas humanos son problemas de comportamiento! Espero que ahora mismo el lector haya puesto en funcionamiento su modelo de la precisión y haya preguntado: «¿Todos?». Bien, pues digámoslo de otra manera: si el origen del problema no es el comportamiento humano, la solución sí dependerá en general del comportamiento humano. La criminalidad, por ejemplo, no es el problema, sino el comportamiento de las personas que crean lo que se llama el crimen.

Muchas veces tomamos un conjunto de acciones y le damos un nombre para tratarlo como si fuese una cosa, cuando en realidad no es sino un proceso.

Mientras nos representemos los problemas humanos como si fuesen cosas, a mi entender nos condenamos a la impotencia y los convertimos en algo descomunal que se sustrae a nuestro control. La energía nuclear o los residuos

nucleares no son el problema; el uso que los humanos hagan del átomo sí puede ser un problema si no se aborda con eficacia. Si nosotros, como nación, decidimos que el equipamiento nuclear no es el más eficaz o el más inocuo para resolver la necesidad de energía, podemos cambiar nuestro comportamiento. La guerra nuclear tampoco es un problema de por sí; es el comportamiento de los seres humanos el que desencadena o evita las guerras. El hambre no es el problema de África, sino el comportamiento humano; los países que se dedican a destruirse mutuamente no fomentan la producción de alimentos. Y si la ayuda suministrada por otros humanos de todo el mundo se pudre en los almacenes porque los humanos no aciertan a organizarse de una manera cooperadora, eso es un problema de comportamiento. Los israelíes, en cambio, se las arreglaron muy bien en medio del desierto.

Convengamos, pues, a título de generalización, en que el comportamiento humano es el origen de los problemas humanos, o que comportamientos humanos nuevos pueden resolver la mayor parte de las dificultades que surgen. Esa idea es exaltante, desde luego, por cuanto sabemos que esos comportamientos son resultado de los estados en que se encuentran los seres humanos y de sus modelos de reacción ante tales estados.

Sabemos también que los estados de donde procede el comportamiento derivan de las representaciones internas. Por ejemplo, hemos visto que algunos individuos han asociado el hábito de fumar con un estado particular. No fuman todos los minutos de todos los días, sino sólo cuando se hallan en estado de fumar; nadie se atiborra de comida todos los minutos de todos lo días, sino únicamente cuando uno se encuentra en el estado que tiene asociado con el hábito de comer en exceso. Si uno cambia eficazmente dichas asociaciones, o la reacción asociada, podrá cambiar en efecto el comportamiento de las personas.

En nuestra época actual, la dotación técnica necesaria para hacer llegar cualquier mensaje a casi todo el mundo existe ya y está siendo utilizada con intensidad. Esa dotación técnica es lo que llamamos los medios de comunicación social: la radio, la televisión, el cine y la imprenta.

Las películas que hoy vemos en Nueva York y Los Ángeles se ven mañana en París y Londres, pasado mañana en Beirut y Managua, y en todo el mundo pocos días después. Así que, si esas películas, o esos libros o series de televisión u otras formas de expresión modifican las representaciones internas y los estados de las personas en el sentido de mejorarlos, también habrán servido para mejorar el mundo. Ya se ha visto lo eficaces que pueden ser para vender productos y difundir la cultura. Apenas empezamos a aprender de qué manera pueden servir para cambiar el mundo a efectos de mejorarlo. Recordemos los recientes conciertos «Live Aid»: si eso no fue una demostración impresionante del poder positivo de la técnica de las comunicaciones, que me digan qué fue.

Vale decir que en la actualidad existen los medios para cambiar las representaciones internas de un inmenso número de personas, y por tanto sus estados, y de ahí los comportamientos a escala de masas. Mediante el uso eficaz de nuestros conocimientos sobre los factores causales de la conducta humana, y la aplicación de la moderna tecnología en la comunicación de esas nuevas representaciones a las masas, podemos cambiar el porvenir de nuestro mundo.

Un gran ejemplo de cómo cambiar las representaciones internas de las personas, y por tanto su comportamiento, mediante el uso de esos medios, fue la película documental *El miedo que educa*. Se hizo el rodaje de un programa en que menores de comportamiento destructivo o delictivo son acompañados a las prisiones, donde internos voluntarios proceden a cambiar las representaciones internas que tienen esos muchachos enseñándoles qué es en realidad la delincuencia y la cárcel. En este caso los menores fueron entrevistados antes de la visita. Muchos se creían verdaderamente «duros» y manifestaron que no les importaría ir a la cárcel. Sus representaciones y estados interiores cambiaron radicalmente cuando un reo de varios asesinatos empezó a contarles cómo era la vida carcelaria, con tal riqueza e intensidad de detalles que hubiera trastornado la

fisiología más empedernida. El miedo que educa es verdaderamente digna de verse. Las verificaciones practicadas con posterioridad demostraron la tremenda eficacia del programa en cuanto a cambiar los comportamientos de aquellos chicos. En ese caso, la televisión ha permitido transmitir la experiencia a un gran número de menores (y de adultos), con lo que cambió simultáneamente las ideas y la conducta de muchas personas.

Estamos en disposición de cambiar gran número de comportamientos humanos si logramos representaciones eficaces que incidan en los sistemas de representación básicos de las personas, a fin de actuar sobre los principales metaprogramas. Y si cambiamos la conducta de las masas, habremos cambiado el curso de la historia.

¿Qué sentimientos suscitaba en los jóvenes norteamericanos, por ejemplo, la invitación a luchar en la primera guerra mundial? Bastante positivos, en realidad, ¿y por qué? Las representaciones que la mayoría de los jóvenes tenían acerca de la guerra estaban configuradas por canciones como Al otro lado del charco y carteles del Tío Sam apuntándole a uno con el dedo. El joven de aquellos tiempos probablemente se concebía a sí mismo como un salvador de la democracia y de la libertad de los pueblos en todas partes. Ese tipo de estímulos externos le representaba la guerra de tal modo, que le ponía en un estado positivo con deseos de ir a combatir. Y se presentaba voluntario. En cambio, ¿qué sucedió durante la guerra del Vietnam? ¿Qué sentimientos predominaban entre los jóvenes en cuanto a pasar «al otro lado del charco» para ir a pelear? Bastante diferentes, en realidad, ¿y por qué? Porque todas las noches, esa nueva técnica llamada «telenoticias» presentaba a un gran número de individuos un conjunto de estímulos externos totalmente distinto, lo cual cambiaba sus representaciones internas con periodicidad diaria. La gente comenzó a representarse la guerra de una manera muy diferente, en comparación con ocasiones anteriores. Ya no era algo que ocurriese «al otro lado del charco», sino algo que entraba en el comedor de uno a la hora de la cena y podía contemplarse con todo detalle. No eran brillantes desfiles de salvadores de la democracia, sino visiones de cómo le volaban la cabeza a un chico de dieciocho años, quizá parecido a nuestro propio hijo o al hijo del vecino, y de cómo caía abatido en una selva remota. En consecuencia, cada vez más personas desarrollaron una nueva representación interna de lo que significaba aquella guerra, y por tanto sus comportamientos cambiaron. Yo no digo si la guerra fue buena o mala; me limito a señalar que cambiaron las representaciones internas de la gente, y por consiguiente su comportamiento, y que los medios fueron el vehículo de ese cambio.

Nuestros sentimientos y nuestra conducta están siendo cambiados ahora mismo sin que apenas nos demos cuenta. ¿Qué opina usted, por ejemplo, de los extraterrestres? Piense en películas como *E. T.* o como *Encuentros en la tercera fase*. Antes imaginábamos a los alienígenas como unos monstruos feísimos y posiblemente antropófagos; ahora pensamos en ellos como unos seres que se esconden en los armarios de los niños y salen a pasear en bicicleta con ellos hasta que tienen que regresar a su casa, o como unos tipos que le alquilan la piscina al abuelo para refrescarse cuando tienen demasiado calor. Si usted fuese un extraterrestre y quisiera que la gente reaccionara positivamente ante su presencia, ¿querría encontrárselos cuando salieran de ver *La invasión de los ladrones de cuerpos*, o mejor después de ver un par de películas de Steven Spielberg? Si yo fuese un alienígena, antes de acercarme a un planeta como éste procuraría que alguien rodase muchas películas sobre lo buen muchacho que soy, para que todos me recibieran con los brazos abiertos. Buscaría un magnífico agente de relaciones públicas que cambiase las representaciones internas de las masas acerca de quién soy yo y cuáles son mis intenciones. Puede que, después de todo, Steven Spielberg sea un extraterrestre.

¿Cómo se ve la guerra en una película como Rambo? Parece que eso de matar e incendiar con napalm sea un gran juego, violento y divertido, ¿no es cierto?. Un filme así, ¿nos hace más o menos receptivos a la idea de combatir en una guerra?

Por supuesto, una sola película no basta para cambiar el comportamiento de todo un país. Por otra parte, conviene observar que la intención de Sylvester Stallone no es promover matanzas; el tema de todas sus películas es cómo superar grandes limitaciones por medio del esfuerzo y la disciplina. Son modelos de la posibilidad de ganar pese a un gran número de factores adversos. No obstante, conviene que permanezcamos atentos a los posibles efectos de un martilleo constante sobre la cultura de masas. Procuremos ser conscientes de lo que ponemos en nuestra mente y asegurémonos de que ello fomenta los resultados que deseamos.

¿Qué pasaría si modificáramos las representaciones internas sobre la guerra en todos los habitantes del mundo? ¿Si el mismo poder y la técnica que pueden inducir a combatir se aprovechasen eficazmente para tender un puente entre las diferencias de valores y para representar la unidad de todos los pueblos? ¿Existe ya esa técnica? Yo creo que sí. Pero, atención no digo que sea fácil, ni que baste con producir un par de películas y proyectarlas en todo el mundo. Lo que afirmo es que las herramientas del cambio están disponibles lo mismo que los instrumentos de la destrucción. Sugiero que nos hagamos más conscientes de cuanto vemos, oímos y sentimos con carácter permanente, y que prestemos atención a cómo nos representamos esas experiencias a nosotros mismos, individual y colectivamente. Hemos de ser más conscientes, si queremos crear los resultados deseados en nuestras familias, en nuestras comunidades, en nuestros países y en el mundo entero.

Lo que se representa reiteradamente a escala global tiende a ser interiorizado por un número masivo de personas. Esas representaciones afectan al comportamiento futuro de una cultura y de un mundo Por tanto, si deseamos crear un mundo que funcione, hemos de proponernos estudiar y programar conscientemente lo que debemos hacer para crear representaciones que, a escala mundial, nos proporcionen el mayor dominio de nuestros recursos.

Usted tiene ante sí dos maneras de vivir la vida. Quizá prefiera ser como los perros de Pavlov y responder a todas las sugerencias y todos los mensajes que se le envían, dejando que le persuadan con el romanticismo de la guerra, le abran el apetito con bazofias y le hagan seguir cualquier moda de las que se anuncian a través de la pantalla de rayos catódicos. Alguien ha descrito la publicidad como «el arte de suspender el uso de la inteligencia humana durante el tiempo suficiente para alzarse con el dinero». Algunos de nuestros contemporáneos viven con la inteligencia en permanente estado de suspensión.

La otra opción consiste en intentar algo más elegante. Usted puede aprender a utilizar su cerebro de manera que elija las conductas y las representaciones internas que le convertirán en una persona mejor y harán del mundo un lugar mejor donde vivir. Cuando intenten programarle y manipularle, sabrá darse cuenta de ello, y podrá determinar si su propio comportamiento y los modelos que se le ofrecen reflejan sus verdaderos valores o no. Y luego actuará con arreglo a lo que valora en realidad, descartando lo demás.

En el mundo actual, a lo que parece, cada mes nace una moda nueva. Si usted es un persuasor, se convertirá en un creador de tendencias, no en alguien que se limita a obedecer los múltiples mensajes que recibe. La dirección en que se mueven las cosas es tan importante como lo que ocurre en cada momento. Las direcciones determinan los destinos. Por tanto, interesa descubrir la dirección de la corriente antes de dejarse llevar por ella y advertir que uno se halla a un paso de la catarata, en una barca pequeña y sin remos. La tarea del persuasor consiste en abrir camino, trazar el mapa del terreno y conducir hacia destinos mejores.

Las tendencias y modas son creaciones de individuos. La fiesta nacional estadounidense del Día de Acción de Gracias, por ejemplo, fue inventada no por un político sino por una mujer a la que animaba un fuerte deseo de unidad nacional. Se llamaba Sarah Joseph Hale, y consiguió triunfar en lo que otros habían fracasado durante más de doscientos cincuenta años.

Muchas personas tienen la idea equivocada de que la fiesta de Acción de Gracias conmemora la llegada de los llamados «Padres Peregrinos» a los Estados Unidos en octubre de 1621, pero no es así. Ciento cincuenta y cinco años después todavía no existía en las Colonias ninguna celebración regular ni institucionalizada de Acción de Gracias. La primera fiesta nacional celebrada en todo el país conmemoraba una victoria de la Guerra de la Independencia; sin embargo, la tradición no llegó a arraigar. La tercera Acción de Gracias se celebró al proclamarse la Constitución, cuando el presidente George Washington proclamó el 26 de noviembre de 1789 como Día de Acción de Gracias; pero tampoco ésta logró institucionalizarse como fiesta nacional.

En 1827, no obstante, apareció Sarah Joseph Hale, quien tenía la decisión y la perseverancia necesarias para conseguirlo. Madre de cinco hijos, decidió ser escritora para mantenerse a sí misma y a su familia, en una época en que muy pocas mujeres llegaban a tener éxito en esa profesión. Como jefa de Redacción de una revista para la mujer, ayudó a convertirla en uno de los órganos de mayor difusión nacional, con una tirada de 150.000 ejemplares (en aquella época). Se hizo famosa con sus campañas editoriales pidiendo colegios universitarios para las mujeres, parques públicos gratuitos y guarderías infantiles. Y escribió la conocida canción infantil María tenía un corderito. Sin embargo, la causa más importante de su vida fue la institución de una jornada nacional permanente de Acción de Gracias. Utilizó su revista como instrumento para persuadir a las personas influyentes y capaces de implantar esa costumbre en el país. Durante casi treinta y seis años hizo campaña en favor de este sueño y escribió incontables cartas a presidentes y gobernadores. Cada año publicaba en su revista tentadoras recetas especiales para la comida festiva, y daba acogida a relatos y poesías que tratasen el tema de la Acción de Gracias, además de escribir constantemente editoriales para promover la iniciativa.

Por fin la Guerra Civil le suministró a Hale la oportunidad de expresar su idea en condiciones susceptibles de cautivar la imaginación del país. Escribió: «¿No seria un gran beneficio social, nacional y religioso que se resolviese definitivamente la creación de nuestro Día de Acción de Gracias para todo el país?». Y en octubre de 1863 volvía sobre la cuestión en un editorial: «Dejando aparte los sentimientos separatistas y las incidencias locales que quiera aducir cualquier estado o territorio deseoso de regirse por sí mismo, ¿no sería más noble, más auténticamente norteamericano, que hubiese unidad nacional en el momento de ofrecer a Dios nuestro tributo de alegría y gratitud por los bienes de todo el año ?». Escribió una carta al secretario de Estado William Seward, quien se la mostró al presidente Abraham Lincoln. A éste le pareció que el concepto de la unidad nacional no podía ser más oportuno, por lo que cuatro días después emitió una proclama instituyendo el último jueves de noviembre de 1863 como día nacional de Acción de Gracias. Lo demás forma parte de la historia. Y todo porque una mujer decidida y buena persuasora supo utilizar con eficacia los medios entonces existentes.

Voy a ofrecerle dos modelos posibles para la creación eficaz de tendencias. Uno de los caminos para crear una diferencia positiva pasa por la enseñanza. Si queremos que la influencia positiva sea duradera, es preciso entregar a la generación siguiente las herramientas más efectivas de que se disponga para que puedan crear el mundo que ellos deseen. Nuestra organización lo intenta por medio de las Acampadas de Excelencia Ilimitada. En estos campamentos enseñamos a los niños cómo utilizar medios concretos para regir su propio cerebro, dirigir su propio comportamiento y, en consecuencia, crear los resultados que desean para su vida. Aprenden a desarrollar relaciones profundas con personas de cualquier extracción social, a modelar a los eficaces, a romper las limitaciones y a reenmarcar la percepción de lo que es factible para ellos. Al terminar el curso, la mayoría de los chicos manifiesta que ha sido la experiencia de aprendizaje más poderosa que hayan tenido nunca. Para mí, es uno de los

programas más satisfactorios y que me ofrecen mayores compensaciones de entre todos los que he tenido la suerte de dirigir.

Sin embargo, yo no soy más que un solo individuo, y con mis socios sólo puedo llegar a un número limitado de niños. Por eso hemos desarrollado un programa de formación, para que los maestros conozcan la PNL y otros recursos de las Técnicas de Rendimiento Óptimo. Esto ha sido un gran paso para influir en un círculo juvenil más amplio, pero no lo suficiente para crear una nueva tendencia a gran escala en la enseñanza. Estamos ahora en las primeras fases de definición de otro proyecto, al que hemos bautizado con el nombre de Fundación Challenge (en inglés, «desafío»). Ya que uno de los desafíos a que se enfrentan muchos chicos (especialmente los procedentes de zonas desfavorecidas) es la imposibilidad de acceder a modelos de comportamiento poderosos y positivos. La idea de la Fundación Challenge consiste en recopilar una biblioteca de presentaciones en vídeo interactivo, en donde aparecerán los modelos de conducta más poderosos y positivos con que cuenta nuestra cultura: contemporáneos como jueces del Tribunal Supremo, figuras del espectáculo y hombres de negocios, o personajes históricos como John F. Kennedy, Martin Luther King o Mahatma Gandhi. Eso les suministrará a los jóvenes experiencias poderosas que emular. Pues no es lo mismo enterarse por un maestro de que existió un Martin Luther King, o leer sus discursos, que verle en persona durante media hora mientras él le cuenta a usted personalmente sus opiniones y su filosofía y tal vez, durante los últimos cinco minutos, le invita a usted a hacer algo personalmente por mejorar. Yo querría que los muchachos modelasen no sólo las palabras, sino incluso el tono, la fisiología y la presencia entera de esos grandes persuasores. Muchos de los chicos, cuando estudian la Constitución, por ejemplo, no tienen ni idea de cómo relacionar la misma con el mundo actual. ¿No sería diferente si tuviéramos un vídeo en el que el presidente del Tribunal Supremo nos explicase cómo y por qué dedica todos los días de su vida a la defensa de ese importante documento, y en qué sentido afecta éste a los ciudadanos de hoy? ¿Y si al final de su alocución propusiera un desafío a los jóvenes? ¿Imagina el lector lo que supondría que una proporción considerable de los chicos del país tuviese acceso regular y permanente a tal especie de estímulos y desafíos positivos? Un programa así, desde luego, podría cambiar el futuro. Si el lector tiene alguna idea similar, le invito a que me escriba para comentarla.

Otro ejemplo de utilización de la influencia para crear nuevas tendencias positivas es la obra de un hombre llamado Amory Lovins, jefe de investigación del Rocky Mountain Institute de Snowmass (Colorado). Desde hace varios años, Lovins ha trabajado en proyectos de explotación de energías alternativas. Actualmente son muchas las personas que opinan que la energía nuclear es demasiado cara, ineficaz y peligrosa, y que no debemos seguir utilizándola. Sin embargo, el movimiento antinuclear ha conseguido pocas cosas... precisamente por eso, porque es antinuclear. Los que prefieren oír hablar de soluciones se preguntan a favor de qué está ese movimiento. A veces cuesta entenderlo. En cambio, Lovins ha tenido grandes éxitos con las compañías del sector energético, porque es un persuasor hábil y no un mero contestatario. En vez de atacar a las compañías que explotan centrales nucleares, Lovins suministra alternativas más rentables, por cuanto no precisan de instalaciones inmensas cuyo coste suele rebasar en muchos miles de millones los presupuestos iniciales.

Lovins gusta de practicar lo que él llama el «aikido político». Se trata de utilizar este principio como marco de entendimiento para dirigir las conductas en un sentido que reduzca al mínimo los conflictos. Una vez fue llamado a declarar ante la comisión encargada de autorizar la construcción de una gran central nuclear. Las obras aún no habían empezado, pero la central había costado ya 300 millones de dólares. Empezó diciendo que no había acudido ante la comisión para declarar a favor o en contra de la central. Dijo que el interés común, tanto el de la compañía como el de los usuarios, estribaba en tener una central susceptible de ser explotada sobre bases fiscales sanas. Luego pasó a explicar cuánto dinero se

ahorraría mediante medidas de ahorro energético y cuánto iba a costar el fluido si se construía la costosa nueva central. Es decir, analizó en términos financieros ortodoxos los resultados para la compañía. No fue ninguna conferencia espectacular, ni se hizo esfuerzo alguno por agitar a la opinión en contra de la central ni de la energía nuclear.

Cuando hubo terminado, recibió una llamada del director financiero de la compañía. En la reunión, el funcionario abordó de nuevo el tema de las repercusiones del proyecto sobre las finanzas de la empresa. Y admitió que si se construía la central, la compañía tendría que suspender el reparto de dividendos, lo cual sería desastroso para su cotización en bolsa. Por último, dijo que si la comisión estaba de acuerdo, la compañía se declaraba dispuesta a retirar el proyecto y a absorber la pérdida de 300 millones de dólares.

Otro caso fue el de unos agricultores del valle de San Luis, en Colorado y Nuevo México. Tradicionalmente, la principal fuente de energía para estos agricultores era la leña que recogían en el monte. Pero la propiedad cercó los cotos donde solían recoger leña. Se trataba de unos campesinos muy pobres, pero algunos líderes lograron convencerles de que la situación no era una derrota sino una oportunidad. Así se inició uno de los proyectos de energía solar más espectaculares del mundo, y además sus protagonistas tomaron conciencia de su fuerza colectiva y del valor de la colaboración.

Lovins cita un suceso similar de Osage (Iowa), donde la pequeña cooperativa eléctrica local llegó a la conclusión de que no se usaba de manera eficiente la energía. El resultado fue una campaña para mejorar el aislamiento térmico de las casas y ahorrar combustible, con tanto éxito que la cooperativa pudo cancelar la deuda que tenía con la red. Las tarifas bajaron tres veces en dos años, y los 3.800 cooperantes de aquella población ahorraron 1,6 millones de dólares anuales en gastos de combustible.

En ambos ejemplos ocurrieron dos cosas. Los protagonistas consiguieron un beneficio gracias a haber encontrado un planteamiento tipo «yo gano y usted también gana». Y desarrollaron una nueva actitud de iniciativa y seguridad en sí mismos, al haber aprendido a iniciar una acción para conseguir un resultado que deseaban. El beneficio secundario de la solidaridad y el espíritu comunitario es resultante de una acción conjunta, y más importante incluso que el dinero ahorrado. Son ésas las tendencias positivas que puede crear un pequeño número de persuasores bien motivados.

Los especialistas en ordenadores usan un acrónimo, GIGO («Garbage In, Garbage Out»), para significar que la calidad de lo que se saca de un sistema depende siempre de lo que uno haya metido en él. Si se introduce «basura» (en inglés, garbage), es decir información falsa, errónea o incompleta, así serán los resultados. En nuestra cultura actual son muchos los que apenas reparan en la calidad de la información y de las experiencias que reciben diariamente. Según las estadísticas más recientes, el norteamericano medio mira la televisión siete horas al día. Según la revista U.S. News & World Report, el joven medio entre once y diecinueve años habrá contemplado unos 18.000 asesinatos; y habrá permanecido 22.000 horas delante del televisor, más del doble del tiempo de presencia en clase durante doce años de escolarización. Es de trascendencia crítica que echemos una buena ojeada a lo que alimenta nuestras mentes, si pretendemos que éstas se desarrollen y fomenten nuestra capacidad para experimentar y disfrutar plenamente eso que llamamos la vida. Nuestro funcionamiento puede compararse con el de un ordenador. Si nos formamos representaciones internas según las cuales es loable asolar poblaciones enteras con una ametralladora, o consumir bazofia porque nos dicen que eso es lo que hacen los triunfadores, serán estas representaciones y no otras las que gobiernen nuestro comportamiento.

Hoy más que nunca disponemos del poder de configurar las representaciones internas que dirigen el comportamiento, pero nada nos garantiza que vayan a ser configuradas para bien. No obstante, la posibilidad está ahí, y sería cuestión de

ponernos a hacer algo al respecto. Los asuntos más trascendentales a los que nos enfrentamos tanto a escala nacional como a escala planetaria se refieren a los tipos de imágenes y representaciones que producimos para las masas.

La creación de tendencias es la esencia del liderazgo y el verdadero mensaje de este libro. Ahora el lector ya sabe cómo regir su cerebro para procesar la información de la manera más positiva. Sabe que debe bajar el volumen y quitar el brillo de la información carente de valor, y sabe cómo resolver conflictos entre sus propios valores. Pero si realmente quiere ser algo distinto, necesita saber también cómo convertirse en un líder y emplear esas facultades de persuasión para mejorar el mundo. Eso implica suministrar un modelo más positivo y poderoso a su propios hijos, a sus empleados, a sus socios y a todo el mundo que le rodea. Puede hacerse en el plano de la persuasión de persona a persona, y también en el de la persuasión de masas. En vez de dejarse influir por las imágenes de un Rambo en pleno delirio asesino, quizá prefiera dedicar su vida a transmitir aquellos mensajes válidos que permiten convertir este mundo en algo más próximo a como uno desearía que fuese.

No olvidemos que el mundo está regido por los persuasores. Todo lo que usted ha leído en este libro, y cuanto puede ver a su alrededor, le confirma que así es. Sabiendo exteriorizar a escala masiva sus representaciones internas sobre el comportamiento humano, sobre lo elegante, lo eficaz y lo positivo, usted cambiará la dirección futura de sus hijos, su comunidad, su país y el mundo entero. Tenemos la técnica para hacerlo a partir de ahora. Le sugiero que la utilice.

De eso trata, en fin de cuentas, este libro. Sin duda, es cuestión de «maximizar» su poder personal, de aprender a ser eficaz y triunfador en todo lo que uno emprenda. Pero no serviría de nada ser el soberano de un planeta moribundo. Todo lo que hemos comentado (la importancia de los marcos de entendimiento, la naturaleza de las relaciones, el modelado de la excelencia, la sintaxis del éxito, etcétera) encuentra su mayor utilidad cuando se aplica en un sentido positivo que aporte éxitos tanto para uno mismo como para los demás.

El poder actúa, en último término, por sinergismo; deriva de la colaboración y no del esfuerzo solitario. Ahora disponemos de técnicas que permiten cambiar las percepciones de las personas casi al instante. Ha llegado la hora de utilizarlas en sentido positivo para el mejoramiento de todos. Thomas Wolfe ha escrito: «No hay nada como la conciencia del éxito para quitarse un peso de encima». Éste es el verdadero desafío de la excelencia: que usemos esas facultades al más amplio nivel, para conferirnos a nosotros mismos y transmitir a otros el poder en sentido positivo, para generar el triunfo general, jubiloso, colectivo.

Ahora mismo es el momento de empezar a usarlas.

Vivir la excelencia: el desafío humano

El hombre no es la suma de lo que tiene, sino la totalidad de lo que todavía no tiene y podría tener.
JEAN-PAUL SARTRE

Hemos andado un largo trecho juntos. Continuar por ese camino es cosa que queda a la decisión del lector. Este libro le ha proporcionado herramientas, técnicas e ideas que pueden cambiar su vida. Pero lo que haga con ellas es cosa suya. Cuando cierre el libro quizá tenga la impresión de que ha aprendido alguna cosa nueva pero que todo seguirá como de costumbre. O por el contrario, quizás emprenda un esfuerzo concertado por asumir el dominio de su vida y de su cerebro. Usted puede crear esas creencias poderosas y esos estados que obrarán prodigios en usted y en las personas que le rodean. Pero eso sólo ocurrirá si usted hace que ocurra.

Pasemos revista a los principales puntos que acaba de aprender. Ahora ya sabe que la herramienta más poderosa de este planeta es la biocomputadora que todos llevamos dentro. Bien manejado, su cerebro puede hacer de su vida algo más grande que todo lo que usted haya soñado jamás. Ya ha aprendido la Fórmula del Éxito Definitivo: conozca su meta, emprenda la acción, desarrolle la agudeza sensorial para saber adonde va y modifique su línea de conducta para que le lleve adonde quiere ir. Sabe que vivimos en una época que pone a nuestro alcance los triunfos más fabulosos, pero que no los obtienen sino aquellos que emprenden la acción. La sabiduría es importante, pero no suficiente. Muchas personas poseían las mismas informaciones que un Steve Jobs o un Ted Turner; pero fueron los que actuaron quienes crearon éxitos excepcionales y cambiaron el mundo.

Usted ha aprendido la importancia del modelado. Se aprende por experiencia, a través del ciclo de ensayo y error, pero se puede acelerar el proceso de modo inconmensurable aprendiendo a «modelar». Todo resultado producido por un individuo ha sido creado por una combinación determinada de acciones dentro de una sintaxis determinada. En manos del lector queda el medio para reducir el tiempo que se tarda en dominar algo, mediante el modelado de las acciones internas (mentales) y externas (físicas) de quienes consiguen resultados sobresalientes. En pocas horas, pocos días o pocos años, según cuál sea la tarea, usted dominará lo que ellos tardaron meses o años en perfeccionar.

Ha aprendido usted que la calidad de su vida es la calidad de sus comunicaciones. La comunicación asume dos formas. La primera es la comunicación con uno mismo. El significado de cualquier suceso es el que uno mismo le da. Podemos enviar a nuestro cerebro señales poderosas, positivas, idóneas, para que todo trabaje a nuestro favor, o señales de prohibición, o sea las que nos persuaden de nuestra incapacidad de hacer algo. Los individuos excelentes son aquellos que pueden convertir cualquier situación en favorable, los W. Mitchell, los Julio Iglesias, los comandantes como Jerry Coffey, que de una tragedia terrible hacen un triunfo. No nos es dado volver atrás en el tiempo. No podemos cambiar lo que ya ha ocurrido; pero sí podemos controlar nuestras representaciones de modo que saquemos algo positivo para el futuro. La segunda forma de comunicación es la que tenemos con los demás. Las personas que han transformado nuestro mundo han sido artistas de la comunicación. Utilice lo que ha aprendido en este libro para descubrir lo que quieren los demás, a fin de convertirse en un comunicador eficaz y elegante, dueño de sus recursos.

El lector sabe del tremendo poder de la fe. Las creencias positivas le convierten a uno en un maestro; las negativas, en un perdedor. Y ha aprendido a modificar sus creencias de tal manera que vayan de acuerdo y cooperen con sus intenciones. También sabe del poder del estado y de la fuerza de la fisiología. Ha aprendido a distinguir las sintaxis y estrategias que utiliza la gente, y cómo establecer una relación con cualquier interlocutor. Ha aprendido poderosas

técnicas de redefinición de marcos y de anclaje. Sabe cómo comunicarse con precisión y habilidad, cómo evitar la «hojarasca» que sofoca la comunicación, y cómo utilizar el modelo de la precisión para dar eficacia a las comunicaciones de otros. Se le han señalado los cinco escollos principales de la ruta del éxito. Y ha aprendido algo acerca de los metaprogramas y los valores, que son los principios organizadores del comportamiento personal.

No espero hallarle totalmente transformado cuando concluya usted la lectura de este libro. Algunas de las cosas que hemos comentado son más fáciles que otras. Pero la vida supone un fenómeno acumulativo: los cambios conducen a otros cambios; el progreso estimula más progreso. Al iniciar los cambios, al progresar aunque sea poco a poco, usted puede cambiar su vida paso a paso pero de manera constante. Como sucede con la piedra arrojada al estanque, las ondas se propagan, cada vez más amplias, hacia el futuro. A veces resulta que el detalle más pequeño, visto retrospectivamente, ha dado lugar a las diferencias más importantes.

Imaginemos dos flechas que apuntan en el mismo sentido. Si usted modifica un poco la dirección de una de ellas, digamos en tres o cuatro grados, la diferencia apenas será perceptible al principio. Pero si continuamos en esa dirección durante muchos kilómetros, esa diferencia se irá haciendo cada vez mayor; al final, el destino señalado por una no tendrá nada que ver con el de la otra.

Esto es lo que este libro quiere hacer para usted. No le cambiará de la noche a la mañana (a menos que se ponga a trabajar sobre sí mismo esta misma noche), pero si aprende a regir su cerebro, si llega a comprender y utilizar cosas como la sintaxis, las submodalidades, los valores y los metaprogramas, la diferencia, después de seis semanas, de seis meses y de seis años, habrá cambiado su vida. Algunas de las cosas que describo en esta obra, como el modelado, ya venía practicándolas usted de un modo u otro. Otras le habrán parecido novedades absolutas. Pero no olvide lo del efecto acumulativo. Si hoy aplica uno de los principios aprendidos en este libro, habrá dado un paso. Habrá puesto en acción una causa, y toda causa crea un efecto o resultado, y cada resultado se suma al anterior para llevarnos en una dirección determinada. Cada dirección, a su vez, implica un destino final.

A dos cosas hay que atender en la vida:
la primera, conseguir lo que uno desea;
la segunda, disfrutarlo.
LOGAN PEARSALL SMITH

He aquí la última pregunta a considerar: ¿en qué dirección se mueve usted actualmente? Si la prolongase en el mismo sentido, ¿adonde le conduciría dentro de cinco o diez años? ¿Es ahí donde quiere ir a parar? Sea sincero consigo mismo. Una vez John Naisbitt dijo que la mejor manera de adivinar el futuro consiste en tener una idea clara de lo que ocurre en el presente. Lo mismo debe usted hacer en su vida. Así que cuando termine este libro, siéntese y medite acerca de la dirección en que va y si es realmente la que puede llevarle adonde quiere. Caso contrario, le propongo que la cambie. Si este libro ha querido enseñarle algo es la posibilidad de crear un cambio positivo casi con la velocidad del relámpago, tanto en un plano personal como global. El poder definitivo es la capacidad para cambiar, para adaptarse, para progresar y evolucionar. El poder definitivo no significa que vayamos a triunfar infaliblemente, que en adelante vayamos a desconocer el fracaso. Significa sólo que aprenderemos de cada experiencia humana y que sacaremos de todas ellas algo positivo. Es el poder sin límites para cambiar nuestras percepciones, nuestros actos y los resultados que creamos. Es el poder sin límites para estimar y amar. En él se resume toda la diferencia en cuanto a la calidad de nuestra vida.

Deseo sugerirle otro camino para cambiar su vida y asegurarse el triunfo permanente. Búsquese un equipo con el que le agrade jugar. Ya hemos dicho que el poder se define en función de lo que hacen las personas que se unen para colaborar con nosotros. El poder definitivo es el de quienes trabajan juntos, no el de quien se aleja de los demás. Ese grupo, para usted, podría ser su familia, o unos buenos amigos, o unos socios de confianza, o unos colegas a quienes aprecie. El que trabaja para otros, y no sólo para sí mismo, trabaja mejor y se esfuerza más; el que más da, más recibe.

Si pregunta usted a sus conocidos por la experiencia más enriquecedora de su vida, en general recordarán algo que hicieron cuando formaban parte de un equipo. A veces es eso, literalmente: un equipo deportivo que no olvidarán jamás; otras veces fue un grupo de trabajo que hizo algo memorable. Participar en un equipo le obliga a uno a esforzarse, a progresar. La presencia de otros consigue inspirar y retar en una medida inaccesible a un solitario. Por otros hacemos cosas que no haríamos por nosotros mismos. Al mismo tiempo, de los demás se aprenden cosas que dan todo su sentido a la experiencia.

El que está vivo está en un equipo, bien sea su familia, sus relaciones, sus negocios, su ciudad, su país o su mundo. Puede uno sentarse en el banquillo y mirar, o levantarse y jugar. Yo le aconsejo que sea de los jugadores. Juegue esa partida. Comparta su mundo con otros. Porque cuanto más dé, más le será dado; cuanto más participe a otros lo aprendido en este libro, más le devolverán a cambio.

Y asegúrese de estar en un equipo a su medida, que suponga un reto para usted. Porque es fácil perder el rumbo; es fácil saber lo que toca hacer y, sin embargo, dejar de hacerlo. La vida es así. La tendencia más universal es la gravedad, y tira hacia abajo. Todos tenemos nuestros días de inercia, días en que no ponemos en juego lo que sabemos. Pero si nos rodeamos de personas triunfadoras, activas, de mentalidad positiva, enfocada a producir resultados, personas que nos respaldan, nos veremos estimulados a ser más y a hacer y compartir más. Si se rodea usted de personas que no se conformen con menos de lo máximo que sea capaz de rendir, poseerá lo más grande que nadie pudiera regalarle. La asociación es una herramienta poderosa. Procure rodearse de personas que, mediante la asociación, hagan de usted un individuo mejor.

Cuando uno está metido a fondo en un equipo, el desafío de la excelencia consiste en llegar a ser el líder. Eso quizá signifique ser el presidente de una de las 500 principales empresas de la revista Fortune, o tal vez el mejor maestro que se haya conocido, o el mejor empresario, o el mejor padre. Los líderes conocen el poder de la acumulación, el concepto de que los grandes cambios provienen de un gran número de detalles. Saben que todo cuanto dicen y hacen tiene la virtud de estimular y animar a otros.

Yo lo sé por propia experiencia. En la academia tuve un profesor de oratoria que, un buen día, me pidió que fuese a verle después de las clases. Me pregunté si habría hecho algo malo, pero él me dijo: «Señor Robbins, creo que tiene usted condiciones para ser un gran orador y quiero invitarle a hablar en una competición con los representantes de otra escuela». Yo no estaba convencido de ser nada extraordinario como orador o conferenciante, pero él lo dijo con tanta seguridad y congruencia que no tuve más remedio que creerle. Su mensaje cambió mi vida, ya que me encaminó hacia mi profesión de comunicador. Hizo una cosa pequeña, pero cambió mi vida para siempre.

El reto del liderazgo estriba en tener poder y visión suficientes para prever con antelación lo que resultará de nuestras acciones, sean grandes o pequeñas. Las técnicas de comunicación descritas en este libro sugieren caminos críticos para saber realizar esas distinciones. Nuestra cultura necesita más modelos de éxito, más símbolos de la excelencia. En mi vida he tenido la suerte de encontrar maestros y mentores que me dieron cosas de valor inconmensurable. Mi objetivo en la vida es llegar a devolver algo de eso, motivo por el cual confío en que este libro le haya servido de ayuda, como siempre procuro hacer en mi trabajo.

Mi primer mentor fue un hombre llamado Jim Rohn. Me enseñó que la felicidad y el éxito en la vida no son resultado de lo que tengamos, sino más bien de cómo vivamos. Lo que hagamos con lo que tenemos determina en gran medida la calidad de vida, incluso tratándose de detalles mínimos. Por ejemplo, me enseñó que debía ser hombre de dos cuartos de dólar. Esto lo refería al ejemplo del limpiabotas. Digamos que el limpiabotas sea un artista de su profesión; silba mientras trabaja y hace malabarismos con los cepillos. Es un gran valor el que así comunica. Y, como decía Jim, cuando se lleve usted la mano al bolsillo y se pregunte si debe darle un cuarto de propina o dos, decídase siempre por la cifra más alta. Con esto, además de hacerle un favor a él, se lo hará a sí mismo. Porque si sólo le diera un cuarto, más tarde, cuando se mire los zapatos y los vea relucientes, pensará: «Y eso que sólo le di un cuarto. ¡Cómo he sido tan tacaño con alguien que hizo tan buen trabajo!». Pero si le da dos, eso afectará al concepto que tiene usted de sí mismo. ¿Y si se hiciera el propósito de dejar siempre una moneda en el platillo cuando asista a una colecta? ¿Y si se comprometiese a comprar siempre alguna cosa en todas las tómbolas benéficas? ¿Y si se propusiera llamar de vez en cuando a los amigos, sin ningún motivo especial, sólo para decirles que los aprecia y para que ellos lo sepan? ¿Y si se acordase de enviar siempre una nota de agradecimiento a quien le haya hecho algún favor? ¿Y si dedicase conscientemente algún tiempo y esfuerzo a idear maneras nuevas y originales de complacer a otros y enriquecer la vida de los demás? Eso es el estilo de vida. No es el tiempo lo que falta; el problema de la calidad de vida se resuelve considerando a qué lo dedicamos. ¿Nos dejamos llevar por la rutina, o procuramos invertirlo siempre en algo original y especial?

Todo esto parece muy poca cosa y, sin embargo, es muy poderoso el efecto que ejerce sobre la idea que uno tenga de sí mismo como persona. Afecta a la representación interna que uno tiene de sí, y por consiguiente, a la calidad de sus estados y de su existencia. Yo me quedé con el consejo de los dos cuartos de dólar y he cosechado sus frutos. Aquí lo presento a la consideración del lector. Creo que esa filosofía puede enriquecerle inmensamente, si es que no la practica ya.

El químico capaz de extraer de su corazón
los elementos compasión, respeto, deseo,
paciencia, arrepentimiento, sorpresa y
perdón, y de combinarlos en uno, habrá
creado ese átomo que se llama amor.
KAHLIL GIBRAN

Mi última digresión será para invitarle a compartir esta información con otros... por dos motivos, en realidad. En primer lugar, todos enseñamos lo que tenemos más necesidad de aprender. Al compartir una idea con otros, tenemos la oportunidad de escucharla de nuevo y de recordarnos a nosotros mismos lo que valoramos y consideramos importante. El otro motivo es que produce un enriquecimiento, una alegría increíble y casi inexplicable el ayudar a otra persona para que introduzca en su vida un cambio realmente trascendental y positivo.

El año pasado, durante uno de nuestros programas para niños, tuve una experiencia que no olvidaré jamás. Era una acampada de doce días, durante los cuales enseñamos a los pequeños muchas de las cosas que hemos comentado en este libro, y les ofrecimos experiencias susceptibles de modificar su confianza, su capacidad de aprender y su iniciativa. En verano de 1984 clausuramos el campamento con una ceremonia durante la cual todos los asistentes recibieron medallas de oro como las de los Juegos Olímpicos. En ellas se decía: «Tú puedes hacer magia». No terminamos hasta las dos de la madrugada, y fue un acontecimiento muy alegre y emotivo.

Regresé a mi habitación muerto de cansancio y recordando que debía levantarme a las seis de la mañana para subir al avión y encaminarme a otra

actividad, pero también sentía la satisfacción de una jornada gratificante. Hacia las tres, cuando empezaba a conciliar el sueño, oí que llamaban a la puerta. ¿Quién sería?

Al abrir vi que era un muchacho, el cual me dijo: «Señor Robbins, necesito que me ayude». Me disponía a decirle que podía telefonearme a San Diego la semana próxima, cuando oí un ruido detrás del muchacho y vi que era una niña que lloraba desconsoladamente.

Pregunté qué ocurría, y el chico me contó que la niña no quería regresar a su casa. Le dije que la hiciera pasar, que practicaríamos un anclaje para que se sintiera mejor y tuviese ganas de regresar a casa. El muchacho dijo que no era ésa la dificultad; que la niña no quería volver porque tenía un hermano, que vivía con ella, y que desde hacía siete años abusaba de ella sexualmente.

Así que hice que entrasen ambos, y utilizando las herramientas que hemos estudiado en este libro cambié sus representaciones internas en relación con esas experiencias negativas del pasado, de manera que dejasen de ser dolorosas. Luego anclé sus estados de mayor fuerza y posesión de sus recursos con esas representaciones internas redefinidas, de modo que sólo con pensar en su hermano, o en presencia del mismo, entrase en estado de sentirse dueña de la situación. Después de esta sesión ella decidió telefonearle. Se encaminó al teléfono en estado de total dominio de sus recursos y le despertó: «¡Hermano! —le dijo en un tono de voz que probablemente él no le hubiera oído nunca—. Sólo quiero decirte que hoy vuelvo a casa, y será mejor que no me mires de manera que yo crea que estás pensando en lo de siempre. Porque si lo haces, irás a la cárcel para el resto de tus días y pasarás toda la vergüenza. Pagarás por lo que hiciste. Te quiero porque eres mi hermano, pero no pienso consentirte nunca más esas cosas. A la primera insinuación que hagas, estarás perdido. Hablo en serio. Cariños y adiós». El otro entendió el mensaje.

Ella colgó, sintiéndose fuerte y dueña de sí misma por primera vez en la vida. Abrazó a su amigo y ambos lloraron de alivio, y me premiaron con los abrazos más increíbles de mi vida. El chico dijo que no sabía cómo agradecérmelo. Respondí que me consideraba recompensando al observar el cambio que se había producido en ella. Pero él replicó: «No. He de pagarle de alguna manera... Voy a darle —agregó— una cosa que es muy importante para mí». Y se quitó la medalla del campamento y me la puso alrededor del cuello. Luego se despidieron con besos, diciendo que no me olvidarían. Cuando se hubieron ido, subí al dormitorio para acostarme. Mi mujer, Becky, que lo había oído todo, estaba llorosa de emoción, lo mismo que yo. «Eres increíble. La vida de esos chicos nunca volverá a ser la misma», dijo, y yo contesté: «Gracias, querida, pero cualquiera que tuviese esos conocimientos hubiera hecho lo mismo». Y ella respondió: «Sí, Tony, pudo ser cualquiera, pero el caso es que lo hiciste tú».

Con tal que tuvieras bastante amor, serías el ser más poderoso del mundo.
EMMETT FOX

Así que éste es mi mensaje final. Actúe. Emprenda. Asuma la responsabilidad. Use lo que ha aprendido aquí, y hágalo en seguida. Y no sólo para usted mismo: también para otros. El beneficio de tales acciones es superior a cuanto pueda usted imaginar. En el mundo hay mucha gente que habla. Muchos saben lo que es correcto y lo que confiere poder, y sin embargo no obtienen los resultados que desean. No basta con hablar para recorrer el camino; hay que echar a andar. En eso consiste el poder sin límites. En ponerse a hacer las cosas necesarias para producir la excelencia. Julius Erving, del equipo Philadelphia 76ers, tiene una filosofía de la vida que, a mi entender, resume la mentalidad del «caminante». Vale la pena modelarla. Dice: «Me exijo a mí mismo más de lo que cualquier otro pudiera pedirme». Por eso es el mejor.

En la Antigüedad hubo dos grandes oradores. Uno fue Cicerón, el otro Demóstenes. Cuando Cicerón acababa de hablar, los oyentes siempre le

ovacionaban y decían: «¡Qué bien habla!». Cuando terminaba Demóstenes, la gente exclamaba: «¡En marcha!», y lo hacía. Ésa es la diferencia entre exposición y persuasión. Espero clasificarme dentro de la segunda categoría. Si usted termina de leer y se dice: «No está mal este libro; explica muchos recursos interesantes», pero no emplea ninguno de ellos, usted y yo habremos perdido el tiempo. Pero si pone manos a la obra en seguida, y lo relee y emplea como manual de referencia para dirigir su mente y su cuerpo, como guía para cambiar todo lo que usted estaba deseando cambiar, habrá iniciado un camino vital en comparación con el cual llegarán a parecerle triviales incluso sus sueños más grandiosos del pasado. Lo sé, porque es lo que me pasó a mí cuando me puse a aplicar esos principios diariamente.

Le desafío a que haga de su vida una obra de arte. Le desafío a formar en las filas de quienes viven lo que predican y recorren el camino. Son los modelos de excelencia que maravillan al resto del mundo. Intégrese en ese equipo excepcional de los pocos que hacen, frente a los muchos que se limitan a desear: personas orientadas a los resultados, que «producen» exactamente la vida que desean. Yo he inspirado la mía en las historias de personas que utilizaron sus recursos para crear nuevos éxitos y triunfos para sí mismas y para los demás. Tal vez algún día me tocará relatar la historia de usted. Si este libro le ayuda a moverse en tal dirección, en verdad me consideraré muy afortunado.

Mientras tanto, le agradezco su interés en aprender, en progresar y desarrollarse, y también por permitirme compartir con usted algunos de los principios que han supuesto esa gran diferencia en mi vida. Que su búsqueda de la excelencia humana sea fructífera y permanente. Ojalá se dedique usted no sólo a luchar por los objetivos que se ha propuesto, sino también a plantearse otros una vez alcanzados los primeros; no sólo a ser fiel a sus sueños del pasado, sino a soñar otros más grandes todavía; no sólo a disfrutar de su país y de sus riquezas, sino a convertirlo en un lugar mejor para todos; y no sólo a tomar de esta vida lo que pueda, sino a amar y vivir con generosidad.

Le dejo con una sencilla bendición irlandesa: «Que el camino venga a tu encuentro, que el viento sople siempre a tu espalda, que el sol te caliente la cara, que la lluvia caiga con suavidad sobre tus campos y, hasta que volvamos a vernos, que Dios te sostenga en la palma de su mano».

Adiós, y que Dios le bendiga.

Glosario

Agudeza sensorial. El proceso consistente en aumentar o perfeccionar nuestra sensibilidad a las distinciones dentro de los sistemas visual, auditivo, cenestésico, olfativo y gustativo. El mismo nos proporciona experiencias sensoriales más intensas y ricas, y la capacidad de crear descripciones sensibles más detalladas de nuestra interacción con el mundo exterior.

Anclaje. El proceso mediante el cual cualquier representación (interna o externa) se conecta y sirve de inicio a una serie correlativa de representación y reacción. Los anclajes pueden producirse de manera espontánea, o establecerse deliberadamente. Un ejemplo de anclaje de un conjunto particular de reacciones es lo que sucede cuando pensamos en cómo pronuncia nuestro nombre una persona muy querida.

Calibrado. La capacidad para observar y medir los cambios en relación con la norma. El calibrado requiere una agudeza sensorial perfeccionada. Seguramente usted tiene una idea bastante exacta de cuándo una persona querida se siente algo insegura, o muy feliz. Ello sucede porque usted ha calibrado los significantes de su filosofía.

Comportamiento. La actividad emprendida por los humanos. Se distingue entre «macro»-comportamientos, como los gestos o lanzar una pelota, y «micro»-comportamientos, quizá más difíciles de observar, como el pensamiento, los movimientos oculares, el cambio del ritmo respiratorio, etcétera.

Comunicación. La transmisión de informaciones por medio del lenguaje, los signos, los símbolos y el comportamiento. Puede ser «direccional», lo cual significa que el diálogo concluye en un punto distinto del que sirvió de comienzo, como ocurre en las negociaciones, las terapias o las ventas, que se orientan a un resultado.

Congruencia/incongruencia. Congruencia —o coherencia— es la situación en que una persona transmite el mismo o parecido mensaje a través de todos los canales de salida. Es decir, que las palabras del mensaje transmiten idéntico significado que el tono de voz, y los gestos dicen lo mismo que aquéllas y que la voz. Todos los canales de salida quedan definidos en el mismo sentido. La incongruencia, por el contrarío, es la manifestación de mensajes en conflicto sobre diferentes canales. Por ejemplo, decir: «¡Sí, estoy seguro!», en un tono de voz melindroso y titubeante.

Descripción a nivel sensorial. Emplear palabras que transmitan información directamente observable y verificable por los cinco sentidos. Es la diferencia entre decir: «Ella tiene los labios distendidos, mostrando parte de los dientes, y las comisuras de la boca ligeramente hacia arriba», y decir: «Ella es feliz».

Detección. Recogida de informaciones mediante la observación directa de las pistas de acceso de una persona, los gestos, etcétera, y mediante preguntas adecuadamente dirigidas a determinar la estructura de su experiencia interna.

Distorsión. El proceso por el cual se incluyen en las representaciones internas de una persona aspectos inexactos que las limitan. Es lo que se calificaría con expresiones como «fuera de toda medida» o «un poco retorcido» y otras por el estilo. Nos permite trasladar nuestros datos sensoriales.

Ecología. La atención a la totalidad del patrón de relaciones entre un ser y su medio. En la PNL ese término se aplica con referencia a la ecología interna: el

patrón de valores, estrategias y comportamientos que una persona incorpora en la relación consigo misma.

Estado. La suma de todos los procesos neurológicos de un individuo en cualquier momento dado. El estado en que uno se halla filtra o influye en el resultado final de nuestra interpretación de cualquier experiencia que tenga en ese instante.
estrategia. Una secuencia anclada de representaciones, que usamos como guía de nuestro comportamiento. Toda estrategia incluye los sistemas de representación sensorial (visual, auditivo, cenestésico) en un cierto orden concreto. Podemos descubrirlas en nosotros mismos y en los demás escuchando las palabras que elegimos, observando los patrones de exploración ocular y formulando preguntas sobre la forma y la sucesión de las representaciones internas.

Experiencia a nivel sensorial. La que se procesa en el plano de lo visto, oído, tocado, olido o gustado.

Generalización. El proceso cognoscitivo por el cual parte de la experiencia interna de una persona se separa de la experiencia original para convertirse en una categoría aparte. Es útil en muchos casos, como cuando un niño toca una estufa caliente y se quema un poco, lo que tal vez generalizará pensando cosas como «las estufas queman» o «no tocar una estufa cuando esté funcionando». En otros casos puede limitar de manera contraproducente el modelo que uno se forma del mundo.

Igualación. Adoptar parte del comportamiento de otra persona, como unos determinados gestos, expresiones faciales, modismos del habla, el tono de voz, etcétera. Practicada de una manera sutil, ayuda a establecer una sensación de entendimiento entre los interlocutores.

Modelado. El proceso de descubrir la secuencia de representaciones internas y comportamientos que le permite a alguien realizar una tarea. Una vez detalladas las componentes de la estrategia, las creencias idiomáticas y las conductas, esa habilidad puede ser aprendida por otra persona en mucho menos tiempo.

Modelo. La descripción de cómo funciona algo (pero no de las posibles razones de por qué funciona). Cuando hablamos del «modelo del mundo» que tiene alguien, nos referimos al conjunto de sus creencias, procesos internos y comportamientos que le permiten actuar de cierta forma. Un modelo es la manera de organizar las experiencias.

Patrones de exploración ocular. Es un conjunto especial de pistas de acceso que observa los movimientos y la posición de los ojos. El conocimiento del proceso interno que corresponde a cada posición es el primer paso para entender y detectar estrategias.

Pistas de acceso. Comportamientos que afectan a nuestro proceso neurológico de tal manera que accedemos a un sistema de representación con más fuerza que a otros. Por ejemplo, si se disminuye el ritmo de la respiración y se habla a cadencia más lenta, puede encaminarse el acceso hacia el modo cenestésico; en cambio, inclinar la cabeza como si uno estuviera telefoneando lo dirige hacia el modo auditivo, etcétera.

Relación, rapport. El fenómeno por el cual las personas intercambian y/o comparten determinados comportamientos. Suele suceder de modo natural y espontáneo en las personas que han convivido durante mucho tiempo.

Representación interna. La configuración que creamos y almacenamos en nuestra mente, en forma de imágenes, sonidos, sensaciones, olores y sabores. Para «evocar» cómo era la casa en la que uno vivió de niño, si no se encuentra en ella, tiene que acudir a una representación interna.

Seguimiento. La acción de establecer y mantener durante algún tiempo la relación, en fase de interacción con otra persona. Se pueden seguir las creencias y las ideas lo mismo que las conductas.

Simetría. Adoptar los comportamientos de otras personas como si uno fuese su «imagen en el espejo», es decir que, situado frente a una persona que se lleva la mano a la mejilla izquierda, uno repetiría el mismo gesto pero hacia la mejilla derecha.

Sintaxis. Todo sistema relacionado u ordenado; la secuencia en que se vinculan los acontecimientos internos y externos. En lingüística, el orden en que se encadenan las palabras para formar frases gramaticales.

Sistemas de representación. La forma en que codificamos en nuestra mente la información sensorial. Incluyen los sistemas visual, auditivo, cenestésico, olfativo y gustativo, y nos permiten absorber y almacenar la información, clasificarla y utilizarla. Las distinciones que practicamos como seres humanos (internas y externas) nos llegan a través de dichos sistemas.

Submodalidades. Las clasificaciones secundarias de la experiencia externa: una imagen tiene brillo, definición, profundidad; un sonido tiene volumen, direccionalidad, tono, etcétera.

Supresión. Aquello que nuestra representación interna elimina de la experiencia original. Es uno de los procesos cognitivos que impiden la sobresaturación de la recepción de datos sensoriales, que de lo contrario nos abrumarían. Sin embargo, muchas veces excluimos cosas que hubiera sido mejor tener en cuenta.

Robbins Research Institute

Cada ser humano es un recurso valioso e insustituible. Nuestro objetivo es poner en manos de cada individuo el poder de distinguir oportunidades ilimitadas en todo acto que emprenda. Ejerciendo la libertad de elegir alcanzamos la riqueza física, mental, económica y espiritual ofrecida a todo ser humano. Y eliminamos el dolor innecesario que resulta de las creencias, la estrategia o la fisiología insuficientes.

Nos hemos comprometido a detectar la excelencia, comprender las etapas que llevan a ella y darlas a conocer públicamente. Aunque ninguno de nosotros puede «duplicar» exactamente los logros de las grandes individualidades del mundo, sí podemos duplicar su excelencia. Nos esforzamos para que cada momento sea mejor que el anterior, y buscamos medios más eficaces para conformar nuestros ambientes personal, social, político y empresarial.

La PNL (Programación Neuro-Lingüística) es un arma de poder increíble, y el Robbins Research Institute se consagra a la misión de difundirla, junto con las demás Técnicas del Rendimiento Óptimo que hemos estudiado. Admitimos que todo cambio se opera a través de las individualidades, y nos dedicamos a mejorar el mundo enseñando a sus habitantes cómo mejorarse a sí mismos. Dar vigor a cada eslabón es el camino para reforzar toda la cadena.

El Robbins Research Institute organiza cursos para particulares y profesionales que abarcan una amplia temática, desde los elementos de la comunicación en el medio empresarial hasta la eficacia en la venta, desde el tratamiento de las fobias hasta la mejora de las relaciones íntimas. Se llevan a cabo asimismo investigaciones sobre cómo producir la excelencia tanto en el ámbito privado como en el empresarial. En su organización, todos pueden ser tan productivos como ese empleado modelo que usted tiene. Solicite el catálogo de los servicios disponibles a:

Robbins Research Institute
1223 Camino Del Mar
Del Mar, California 92014
U.S.A.

Esta obra, publicada por
GRIJALBO MONDADORI, S.A.
se terminó de imprimir en los talleres
de Rotativas de Estella, S.A.,
de Villatuerta (Navarra),
el día 30 de julio
de 2001